

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMO  
HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN EL  
PERSONAL DE TIL S.A.**

**MICHELLE ALEXANDRA VELASCO RUIZ**

**DIRECTORA: MGTR. FELICITA MALDONADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Felicita Maldonado

**INFORMANTES:**

Mgtr. Yaskarina Galárraga

Mgtr. Mayra Beltrán

## **AGRADECIMIENTO**

Te enseñarán a volar, pero no volarán tu vuelo.

Te enseñarán a soñar, pero no soñarán tu sueño.

Te enseñarán a vivir, pero no vivirán tu vida.

Sin embargo, la huella de su enseñanza perdurará para siempre en el camino al éxito.

Gracias Papitos por enseñarme a luchar por mis sueños, por ser mi fortaleza cuando me sentía.

Más débil y por apoyarme en cada etapa del desarrollo de este proyecto.

***Michelle***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANTECEDENTES, 2

- 1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN EL ECUADOR, 3
- 1.2 ASPECTOS GENERALES TIL S.A., 6
  - 1.2.1 Historia, 6
  - 1.2.2 Marco Estratégico, 9
  - 1.2.3 Estructura Organizacional, 17
  - 1.2.4 Servicios, 24
  - 1.2.5 Problemas asociados con la productividad, relacionados con la actividad que desarrollan los empleados de la empresa TIL S.A., 26

### 2 MARCO TEÓRICO, 30

- 2.1 DETERMINANTES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, 30
  - 2.1.1 Factores Internos, 32
    - 2.1.1.1 Diseño Organizacional, 32
    - 2.1.1.2 Clima organizacional, 35
    - 2.1.1.3 Cultura Organizacional, 38
  - 2.1.2 Factores Externos, 42
    - 2.1.2.1 Entorno Específico, 43
    - 2.1.2.2 Entorno General, 45
  - 2.1.3 Factores Individuales, 46
- 2.2 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, 52
  - 2.2.1 Teorías orientadas al cambio de comportamiento, 53
    - 2.2.1.1 Teorías que se concentran en las causas de la conducta, 54
    - 2.2.1.2 Un modelo de etapas en el cambio individual de conducta, 55
  - 2.2.2 Calidad de vida en el trabajo, 56
  - 2.2.3 Satisfacción en el trabajo, 59
    - 2.2.3.1 Teorías orientadas a la satisfacción del trabajo, 61
  - 2.2.4 Desarrollo de competencias, 62
  - 2.2.5 Criterios para establecer un programa de mejora, 65
    - 2.2.5.1 Identificar el área de mejora, 66
    - 2.2.5.2 Detectar las principales causas del problema, 67
    - 2.2.5.3 Formular el objetivo, 67
    - 2.2.5.4 Seleccionar las acciones de mejora, 68
    - 2.2.5.5 Realizar una planificación, 68
    - 2.2.5.6 Seguimiento del plan de mejora, 69
  - 2.2.6 Desarrollo del plan de mejora para TIL S.A., 69
    - 2.2.6.1 Identificación del área de mejora, 71
    - 2.2.6.2 Detección de las principales causas del problema, 71
    - 2.2.6.3 Formulación de objetivos, 74

- 2.2.6.4 Selección de acciones de mejora, 75
- 2.2.6.5 Planificación, 76
- 2.2.6.6 Seguimiento, 78

### **3 PROPUESTA DE DESARROLLO, 79**

- 3.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS, 79
  - 3.1.1 Entrevista personal a cada empleado, 81
  - 3.1.2 Encuesta de satisfacción al cliente, 82
  - 3.1.3 Evaluación de desempeño, 83
  - 3.1.4 Formato entrevista para levantamiento de información para diseño de perfiles, 86
  - 3.1.5 Perfil de cargo, 88
  - 3.1.6 Diccionario de destrezas, 89
  - 3.1.7 Detección de necesidades de capacitación (DNC), 91
  - 3.1.8 Plan de capacitación, 92
- 3.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, 93
  - 3.2.1 Entrevista, 94
  - 3.2.2 Encuesta de satisfacción al cliente, 94
  - 3.2.3 Evaluación de desempeño, 96
- 3.3 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, 98
  - 3.3.1 Entrevista, 98
  - 3.3.2 Encuesta de satisfacción al cliente, 102
  - 3.3.3 Evaluación de desempeño, 142
  - 3.3.4 Detección de necesidades de capacitación (DNC), 143
- 3.4 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORA, 144
  - 3.4.1 Manual de cargos, 144
  - 3.4.2 Programa de evaluación de desempeño, 144
  - 3.4.3 Programa de capacitación, 145

### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 147**

- 4.1 CONCLUSIONES, 147
- 4.2 RECOMENDACIONES, 148

### **REFERENCIAS, 149**

### **ANEXOS, 152**

- Anexo 1: Formato para la planificación de acciones de mejora, 153
- Anexo 2: Formato de seguimiento de acciones de mejora, 154
- Anexo 3: Modelo de las Encuestas, 155
- Anexo 4: Formato de evaluación de desempeño, 161
- Anexo 5: Formato de evaluación de objetivos, 169
- Anexo 6: Entrevista con la gerencia, 170
- Anexo 7: Entrevista levantamiento de información para diseño de perfiles, 172
- Anexo 8: Formato perfil de cargo, 188
- Anexo 9: Diccionario de destrezas, 190
- Anexo 10: DNC, 198
- Anexo 11: Identificación de criterios de rendimiento, 199
- Anexo 12: Formato de plan de capacitación, 203

Anexo 13: Entrevistas, 204

Anexo 14: Evaluación de desempeño, 299

Anexo 15: Perfil de competencias, 341

Anexo 16: Informe de evaluaciones, 345

Anexo 17: Manual de cargos, 361

Anexo 18: Programa de evaluación de desempeño, 375

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Análisis FODA,	12
Tabla 2: Lista de Precios,	13
Tabla 3: Análisis FODA,	16
Tabla 4: Resumen Aspectos por Mejorar,	29
Tabla 5: Indicadores relevantes para medir la calidad de vida en el trabajo,	58
Tabla 6: Criterios para establecer un plan de mejora para TIL S.A.,	70
Tabla 7: Plan de mejora,	77
Tabla 8: Rapidez en la atención,	103
Tabla 9: Facilidad para contactarse,	104
Tabla 10: Resolución del problema,	105
Tabla 11: Claridad del mensaje,	106
Tabla 12: Amabilidad en la atención,	107
Tabla 13: Paciencia en la atención,	108
Tabla 14: Tiempo de espera,	109
Tabla 15: Horario de atención,	110
Tabla 16: Direccionamiento,	111
Tabla 17: Expectativas del cliente frente al servicio del asesor,	112
Tabla 18: Recomendación del producto,	113
Tabla 19: Sugerencias,	114
Tabla 20: Rapidez en la atención,	115
Tabla 21: Facilidad para contactarse,	116
Tabla 22: Resolución del problema,	117
Tabla 23: Claridad del mensaje,	118
Tabla 24: Amabilidad en la atención,	119
Tabla 25: Tiempo de respuesta,	120
Tabla 26: Horario de atención,	121
Tabla 27: Contenido de las respuestas,	122
Tabla 28: Direccionamiento,	123
Tabla 29: Solución de dudas,	124
Tabla 30: Expectativas,	125
Tabla 31: Recomendación del producto,	126
Tabla 32: Sugerencias,	127
Tabla 33: Rapidez en la atención,	128
Tabla 34: Empatía,	129
Tabla 35: Resolución del problema,	130
Tabla 36: Claridad del mensaje,	131
Tabla 37: Amabilidad en la atención,	132
Tabla 38: Tiempo de respuesta,	133
Tabla 39: Horario de atención,	134
Tabla 40: Contenido de las respuestas,	135
Tabla 41: Direccionamiento,	136
Tabla 42: Solución de dudas,	137
Tabla 43: Actitud del asesor,	138
Tabla 44: Expectativas,	139
Tabla 45: Recomendación del producto,	140
Tabla 46: Sugerencias,	141
Tabla 47: Capacitación requerida,	143

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Mapa de Procesos,	23
Figura 2: Cultura Organizacional,	40
Figura 3: Determinantes de la efectividad organizacional,	51
Figura 4: Ciclo de desarrollo de competencias,	65
Figura 5: Criterios para establecer un programa de mejora,	66
Figura 6: Diagrama de causa – efecto (Gerencia),	72
Figura 7: Diagrama de causa – efecto (Empleados),	73
Figura 8: Productos que aportan a la efectividad de TIL S.A.,	80
Figura 9: Rapidez en la atención,	103
Figura 10: Facilidad para contactarse,	104
Figura 11: Resolución del problema,	105
Figura 12: Claridad del mensaje,	106
Figura 13: Amabilidad en la atención,	107
Figura 14: Paciencia en la atención,	108
Figura 15: Tiempo de espera,	109
Figura 16: Horario de atención,	110
Figura 17: Direccionamiento,	111
Figura 18: Expectativas del cliente frente al servicio del asesor,	112
Figura 19: Recomendación del producto,	113
Figura 20: Sugerencias,	114
Figura 21: Rapidez en la atención,	115
Figura 22: Facilidad para contactarse,	116
Figura 23: Resolución del problema,	117
Figura 24: Claridad del mensaje,	118
Figura 25: Amabilidad en la atención,	119
Figura 26: Tiempo de respuesta,	120
Figura 27: Horario de atención,	121
Figura 28: Contenido de las respuestas,	122
Figura 29: Direccionamiento,	123
Figura 30: Solución de dudas,	124
Figura 31: Expectativas,	125
Figura 32: Recomendación del producto,	126
Figura 33: Sugerencias,	127
Figura 34: Rapidez en la atención,	128
Figura 35: Empatía,	129
Figura 36: Resolución del problema,	130
Figura 37: Claridad del mensaje,	131
Figura 38: Amabilidad en la atención,	132
Figura 39: Tiempo de respuesta,	133
Figura 40: Horario de atención,	134
Figura 41: Contenido de las respuestas,	135
Figura 42: Direccionamiento,	136
Figura 43: Solución de dudas,	137
Figura 44: Actitud del asesor,	138
Figura 45: Expectativas,	139
Figura 46: Recomendación del producto,	140
Figura 47: Sugerencias,	141



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto, consiste en la elaboración de un programa de desarrollo del recurso humano, que contribuya en la efectividad del personal de la empresa TIL S.A.

El proyecto consta de cuatro capítulos, los cuales presentan ordenadamente la información recopilada y la propuesta de mejora diseñada para la empresa TIL S.A.

El primer capítulo abarca los antecedentes de la administración del factor humano en el país, así como también, los aspectos generales de la empresa TIL S.A., en los cuales se detalla su historia, marco estratégico, estructura organizacional, los servicios ofrecidos y los problemas asociados con la productividad que se relacionan con la actividad que desempeñan los empleados de la empresa.

En el segundo capítulo, se detallan los temas cruciales para esta investigación sintetizados en el marco teórico, y abarca; los determinantes de la efectividad organizacional, en donde constan los factores internos, externos e individuales, así como también los fundamentos del desarrollo del recurso humano, en el cual se detallan las teorías orientadas al cambio de comportamiento, la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de competencias, los criterios para establecer un plan de mejora y el desarrollo del plan de mejora para la empresa TIL S.A.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de desarrollo para la empresa, que consiste en el diseño de herramientas que permiten la elaboración de un manual de cargos, un programa de evaluación de desempeño y un programa de capacitación que contribuyen a la solución de los problemas de desarrollo de personal y efectividad organizacional que aquejan a la empresa.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones que la empresa podrá adoptar para mejorar su desempeño de acuerdo a la investigación realizada.

Con la implementación de esta propuesta la empresa TIL S.A. estará preparada para los desafíos de la época al contar con un contingente humano integrado, comprometido y motivado que desarrolle su potencial en el puesto de trabajo creando valor a las funciones que desempeña y aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **INTRODUCCIÓN**

Las estrategias generadoras de ventajas competitivas para alcanzar la eficacia dentro de las organizaciones, se ve reflejada en el factor humano, el cual emplea capacidades e iniciativas de trabajo que contribuyen a la mejora de procesos y a la rentabilidad sostenida, es por esto que el enfoque al personal debe ser capaz de coordinar y desarrollar el potencial de los recursos humanos, integrando las prácticas de gestión empresariales.

En el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra con sus necesidades y con las necesidades de la empresa, es indispensable recalcar ciertos aspectos que orienten el desarrollo del recurso humano en el entorno empresarial.

TIL S.A. es una pequeña empresa que se dedica a la importación de tecnología y entre sus objetivos se encuentra fomentar la creatividad e innovación de los trabajadores, pero enfrenta un problema que se centra en la falta de una herramienta que ayude a afianzar las habilidades y competencias del recurso humano ya que esto impide alcanzar un mejor funcionamiento en las actividades administrativas y por ende un mejor servicio al cliente.

## **1 ANTECEDENTES**

El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educativo que intenta modificar estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos los ámbitos. (Colegio de Bachilleres, 2005)

Este cambio organizacional surge principalmente de las necesidades identificadas por los gestores que viven día a día analizando los procesos, estructura y desempeño, quienes logran detectar problemas y dificultades que se presentan principalmente por la falta de recursos y poca colaboración por parte de los trabajadores.

Debido a estas necesidades, los líderes organizacionales conocen la importancia que conlleva el desarrollo del factor humano como pilar fundamental de diferenciación en un entorno competitivo y su interés por erradicar la estructura clásica de convivencia de la alta gerencia con sus subordinados, creando así una cultura organizacional enfocada en las habilidades y destrezas de un equipo de trabajo consolidado y firme, capaz de afrontar positivamente los cambios del futuro, siendo ésta la fortaleza que mantendrá a las organizaciones a flote.

El factor humano dentro de una organización es la fuente que genera conocimiento y de la cual depende el éxito o fracaso de la misma, sin importar que ésta sea pequeña, mediana o grande; es por ello que, directores y líderes de empresas han visto la necesidad de atraer a

personas talentosas, capaces de aportar con nuevas ideas que contribuyan con el desarrollo de técnicas y herramientas, que faciliten la supervivencia de las organizaciones en un mercado caracterizado por el cambio y la competencia permanentes.

A partir de esto, surge la administración del factor humano que se enfoca en la identificación de puntos clave para fomentar el buen manejo del personal, y que busca potencializar las competencias, que dan paso a la generación del compromiso y colaboración con los objetivos organizacionales.

Este concepto moderno de la administración del factor humano surge a partir del año 1911, con Frederick Winlow Taylor, quien desarrolló la escuela de la administración científica que se enfocó en incrementar la eficiencia de las industrias a través de la racionalización del trabajo operario, este nuevo enfoque fue probado en varias industrias a nivel mundial, pero no fue el caso de Ecuador. (Tarantino, 2015)

En los años de 1950 y 1960, surge el concepto de la administración participativa, elaborada por una serie de científicos de la Universidad de Michigan y Douglas McGregor, la cual propone una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, en donde el trabajador ya no era el mecanismo auto protector que formaba parte de los sindicatos sino más bien el que ejercía responsabilidad y autoridad sobre sus funciones. (Cuevas, 2015)

## 1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN EL ECUADOR

En Ecuador, el factor humano ha tenido que pasar por una serie de acontecimientos fuertes que han marcado cambios bruscos en la historia, desde 1830, año en el cual

nació la República del Ecuador hasta el año 1900, las personas eran explotadas en sus trabajos, no existía ni el más mínimo respeto por precautelar sus derechos ni mucho menos otorgar bonificaciones o capacitaciones para mejorar su rendimiento. (Unión General de Trabajadores Ecuador, 2012)

A partir del año 1900, los obreros cansados de tanto abuso, formaron sindicatos, que son grupos de trabajadores que tienen como objetivo velar por sus intereses económicos, laborales y profesionales. Los sindicatos pusieron en marcha sus planes para poder cumplir con su objetivo y tener una vida laboral más justa, realizando marchas y protestas en contra de la administración.

Por otra parte, las empresas no tenían ningún interés en escuchar las peticiones de los trabajadores, pero debido a los paros y abandono de puestos de trabajo, los empresarios empezaron a observar cambios negativos en el rendimiento de sus organizaciones. Justamente empezó la época de negociación entre la empresa y el sindicato, en donde cada uno apostaba por sus intereses en particular.

Como consecuencia surgen nuevos conceptos de liderazgo y administración, que se centran en la inclusión y participación del personal, fomentando los equipos de trabajo en donde los miembros puedan desarrollar sus capacidades para cumplir con los objetivos tanto personales como organizacionales.

La administración del factor humano ha venido tomando fuerza en Ecuador, principalmente en el rol de asesor de negocios que se vincula directamente con la toma de decisiones, para lograr desarrollar talentos clave dentro de la organización, pero aún

se puede detectar problemas en ella. La falta de alineación entre jefe, colaborador y empresa es el principal inconveniente en la gestión de talento humano en el Ecuador. (Asociación de Gestión Humana de Ecuador, 2015, pág. 34)

Esto se debe a que existe poco apoyo por parte de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como, también por parte de los empleadores, ya que no están totalmente comprometidos con sus trabajadores como un factor clave para el desarrollo de la empresa, lo que conlleva a que se descuide los beneficios laborales, la motivación y las oportunidades de carrera.

Enfocarse en el desarrollo de estos aspectos puede mejorar la efectividad, promover un equilibrio y consolidar un equipo de trabajo fuerte y comprometido, tanto por el bienestar de la compañía como por el personal.

Hoy en día pocas empresas ecuatorianas conocen a plenitud que sin el factor humano una empresa no podría mantener un equilibrio económico acorde a las metas propuestas, y han adaptado prácticas de formación, de aprendizaje, retribución y compromiso para garantizar la atracción y retención de talentos de alto potencial, ayudando así a incrementar la efectividad y mejorar la alineación entre jefe, colaborador y empresa.

De ahí que, este problema común para muchas empresas, marca para TIL S.A. una pauta para su progreso, quienes hoy por hoy están interesados en el desarrollo de su organización a través del factor humano.

## 1.2 ASPECTOS GENERALES TIL S.A.

### 1.2.1 Historia

TIL S.A. denominada Tecnologías Internacionales para Latinoamérica se fundó el día 28 de Enero del 2008 como Sociedad Anónima, está regulada en el ART. 143 de la Ley de Compañías. (Ley de Compañías, 2014, pág. 35)

Esta compañía se inició con un capital de 800 dólares dividido en acciones negociables equivalentes a 1 dólar por acción, en donde la aportación de los accionistas responde únicamente hasta el monto de sus acciones.

El fundador de la compañía, señor Fernando Dávila, posee el 99% de las acciones; junto con el señor Ider Salgado, a quien se le atribuía el 1% restante. En la actualidad el señor Fernando Dávila continúa con la posesión del 90% de la acciones, mientras que el 10% corresponde al señor Diego Velasco, quien llegó a formar parte de la organización, inyectando capital a la empresa.

TIL S.A., está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Gerente General; inició sus funciones con cuatro (4) empleados, quienes hasta la presente fecha laboran en la compañía, de los cuales dos forman parte del área administrativa y dos del área de ventas; en la actualidad la empresa cuenta con seis (6) empleados.

El objeto social de la compañía es la comercialización y distribución de equipos de comunicación de telefonía móvil conocidos como celulares de última



generación. Todos los teléfonos son importados y originales, de las marcas más reconocidas en el mercado específicamente de gama media y alta.

En los primeros meses de apertura, los equipos móviles eran comercializados mediante una página web propia de la compañía que se maneja con el nombre comercial de Cellular Planet y los pagos eran únicamente en efectivo o cheque, pero la situación económica de la compañía no fue la planeada, y los objetivos para el primer trimestre del año no se habían cumplido debido a que la empresa al ser tan pequeña y con apenas pocos meses de vida, no brindaba las facilidades que el cliente necesitaba para realizar sus compras.

Por esta situación, en el segundo trimestre del año 2008, la empresa vio la necesidad de incorporar los códigos de afiliación de establecimientos con las diferentes instituciones bancarias, para que los clientes puedan acceder a los productos mediante tarjetas de crédito y débito.

La primera afiliación fue al Banco de Guayaquil, la que permitió realizar cobros con tarjetas AMERICAN EXPRESS y VISA, posteriormente se logró la afiliación a PACIFICARD.

Gracias a estas afiliaciones, las ventas habían incrementado en un 40% al cierre del segundo trimestre, y los objetivos habían cambiado, a partir de ese momento la compañía decidió promocionar sus productos mediante Mercado Libre.

Mercado Libre es una empresa de origen argentino, que trabaja como intermediario entre usuarios inscritos a un servicio de compras y ventas por

internet, siendo ésta la comunidad de compra y venta online más grande de Latinoamérica. (Alegsa, 2010)

La situación para TIL S.A. había mejorado debido a que las personas realizaban más compras por internet utilizando MercadoLibre por lo que era más fácil para ellas encontrar los productos en la web. El 15% de las ventas mensuales se las realizó mediante este canal.

Al finalizar el primer año de operaciones, TIL S.A. obtuvo la afiliación de código de establecimiento con OPTAR, empresa que maneja las tarjetas Diners Club y todas las tarjetas del Banco Pichincha. Con esto, el proceso de afiliación había sido todo un éxito y la compañía pudo concluir el año exitosamente.

En el año 2009, las ventas alcanzaron un promedio de 50,000 dólares mensuales y con el transcurso de los años han ido incrementando, al momento las ventas mensuales alcanzan un promedio de 130,000 mensuales, de las cuales el 80% corresponden a ventas realizadas por internet.

Actualmente, la compañía es miembro GOLD en MercadoLibre, lo que le califica como MERCADOLIDER, la más alta puntuación dentro de este canal, debido a sus altas ventas y reconocimiento. Las ventas por MercadoLibre representan el 25% de las ventas mensuales.

En este año, la compañía realizó un convenio con la página web LINIO, un intermediario que trabaja de la misma manera que lo hace MercadoLibre, con esta decisión, las ventas subieron un 10%, lo que ayuda justamente a

encaminarse a alcanzar uno de sus objetivos que es lograr un incremento del 25% en las ventas anuales al finalizar el 2015.

### **1.2.2 Marco Estratégico**

TIL S.A. es una empresa importadora de tecnología de última generación que tiene como misión comercializar equipos celulares, ofreciendo soluciones tecnológicas a sus clientes, mediante un equipo de trabajo eficiente que fomente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La compañía aspira ser la empresa líder en ventas por internet de equipos celulares a nivel nacional, y para ello cuenta con valores corporativos que ayudan al personal a adoptar buenas prácticas institucionales.

El enfoque gerencial está basado en los siguientes valores:

- Compromiso: Asumir con responsabilidad tareas y actividades, dedicando esfuerzo y perseverancia para entregar resultados de valor a los clientes.
- Respeto: Aceptar cualidades y características propias de cada persona fomentando el reconocimiento de creencias individuales.
- Integridad: Actuar con transparencia y rectitud, incentivando la confianza dentro del equipo de trabajo.

- Trabajo en equipo: Compartir un objetivo con el aporte y dedicación de cada uno de los colaboradores, mediante la comunicación efectiva.
- Confiabilidad: Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente, enfocándose en un comportamiento ético y congruente del equipo de trabajo.

Mediante estos valores, se han establecido objetivos categorizados por el tiempo que toma alcanzarlos. La empresa TIL S.A. ha identificado objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Entre los objetivos a corto plazo más relevantes están:

- Alcanzar un volumen de ventas correspondiente al 25% de las ventas totales mediante la página LINIO, al finalizar el año 2015.
- Optimizar las entregas a domicilio cubriendo todo el Distrito Metropolitano de Quito sin ningún costo adicional al cliente, al finalizar el año 2015.

Los objetivos a mediano plazo son:

- Elevar la productividad del personal en un 20% por medio de un modelo de capacitación al finalizar el año 2016.

- Alcanzar un volumen de ventas mensuales correspondientes a 250,000 dólares al finalizar el año 2017.
- Comercializar los equipos a distribuidores de mayor escala, ampliando las ventas al área corporativa, al finalizar el año 2017.
- Ofrecer financiación directa al consumidor final a partir del año 2017.

Los objetivos a largo plazo son:

- Expandir la línea de productos tecnológicos, para mejorar el potencial de ganancias en los próximos 5 años.
- Cubrir las necesidades tecnológicas de grupos corporativos ofreciendo financiación directa en los próximos 5 años.

Los objetivos planteados exigen considerar los aspectos que pueden impedir su cumplimiento, por lo que se ha realizado un análisis de los factores internos y externos, en el cual se han contemplado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan directamente a la compañía.

El análisis FODA permite visualizar el camino que debe recorrer la empresa mediante el desarrollo de estrategias específicas tomando en cuenta los aspectos más relevantes, el FODA de TIL S.A. es el siguiente:

**Tabla 1: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Precios de productos altamente competitivos	Rotación de inventario no es continua
Garantía directa de los productos	Falta de capacitación técnica del personal
Promociones de venta permanente	Escasez de proveedores
Presencia a nivel nacional	Falta de stock para satisfacer la demanda
	Falencias en el servicio técnico ofrecido
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Innovación tecnológica constante	Incremento de competidores
Mayor demanda en el mercado de telefonía celular	Incremento de aranceles a las importaciones
Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con sectores corporativos	Restricción de productos a comercializar en el país
Publicidad constante por medio de Internet	Incremento del costo de vida en el país
	Situación política inestable

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2015

Dentro de las fortalezas de la empresa, los precios altamente competitivos han sido el eje central del negocio ya que ha podido acaparar la demanda existente en el mercado, logrando impulsar las ventas a un nivel considerable, con el cual la empresa ha podido subsistir y generar utilidad.

A continuación se detalla una tabla de precios de los celulares de gama alta más comercializados en el Ecuador, en donde se compara el valor a pagar por cada teléfono, con las dos grandes operadoras de telefonía móvil que son Claro y Movistar.

**Tabla 2: Lista de Precios**

<b>MODELOS</b>	<b>MOVISTAR</b>	<b>CLARO</b>	<b>TIL S.A.</b>
SONY XPERIA	1389,66	1432,21	600
SONY XPERIA	1277,94	1125,2	450
SAMSUNG S6	1366,86	1269,25	550
SAMSUNG A5	775,2	792,12	430
IPHONE 6S	No lo comercializan	No lo comercializan	800
IPHONE 6	No lo comercializan	No lo comercializan	750

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2015

Como la tabla lo indica, TIL S.A. ofrece precios relativamente bajos a comparación de Claro y Movistar, lo que corrobora que los precios competitivos siguen siendo una fortaleza para la compañía.

Pero no solo los precios mueven a la compañía, TIL S.A. ha podido identificar ciertas debilidades que afectan directamente el rendimiento y eficiencia del personal como son la falta de capacitación para mejorar y mantener la competencia del personal y la falta de stock para satisfacer la demanda; estos son los problemas más serios y difíciles de sobrellevar, debido a que no se ha auspiciado ninguna capacitación al personal desde hace 8 años que se fundó la compañía y a que el stock faltante no se puede conseguir debido a la políticas de importación que el Gobierno Nacional ha impuesto a la industria, es por esto que la empresa no ha crecido lo suficiente como lo tenía planeado.

Dentro de los factores externos, cabe recalcar el rápido crecimiento tecnológico que según, (Bascuñan, 2013), el sector de tecnología en LATAM (Latinoamérica), crecerá un 10.3% en los próximos años, siendo está una oportunidad para TIL S.A. ya que al expandirse la demanda de tecnología en el país, la empresa puede generar estrategias para obtener ventajas competitivas en el mercado.

Otro factor que ha generado controversia dentro de la compañía son las políticas de importación restrictivas que han sido implantadas por el Gobierno Nacional, especialmente para equipos celulares, el costo de importar productos cada vez es más alto y el cupo limitado que posee la empresa es una amenaza que pone en riesgo el futuro del negocio pues limita a TIL S.A. para que aproveche al máximo las oportunidades que le da el mercado.

Actualmente, el artículo 1 de la política comercial de importación de celulares establece una cuota global para la importación de teléfonos celulares equivalente a USD 250'000.000 en valor FOB, que no podrá superar el total de 2'663.762 unidades físicas, para la importación de teléfonos celulares clasificados en las subpartidas arancelarias 8517.12.00.29 (Smartphone), 8517.12.00.39 (Feature Phones) y 8517.12.00.99 (Teléfonos de otras redes inalámbricas). (SENAE, 2016)

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de TIL S.A., se realiza una matriz de confrontación, en la cual se toman en cuenta diferentes estrategias y acciones para incorporar a todas las variables con el fin de prevenir problemas y evitar desequilibrios dentro de la organización.

Dentro de la matriz, la evaluación consiste en el ajuste de las variables para lograr reducir las debilidades, eliminar las amenazas, incrementar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Las estrategias son desarrolladas de acuerdo a la situación en la que se encuentra la empresa, en la medida de sus posibilidades, con el fin de lograr cambios importantes que conlleven al éxito en las operaciones diarias.



En el primer cuadrante de la matriz, se destacan las estrategias ofensivas, que incorporan las fortalezas y las oportunidades. TIL S.A., cuenta con 3 estrategias ofensivas orientadas al refuerzo de las fortalezas como herramienta para generar ideas que fomenten el uso de las oportunidades existentes en el mercado, que conlleven al beneficio propio.

Las estrategias que involucran a las amenazas y fortalezas de la compañía, actúan como defensa para reducir el riesgo de que factores externos impidan el desenvolvimiento de la compañía en el mercado. TIL S.A. cuenta con dos estrategias defensivas que buscan realizar cambios en los productos ofrecidos y en el segmento de mercado con el fin de mitigar las amenazas expuestas.

Por otra parte las estrategias de fortalecimiento hacen hincapié en las debilidades y oportunidades que ha divisado la compañía, TIL S.A. ha desarrollado estrategias que buscan incrementar sus alianzas con el sector corporativo para hacer frente a las debilidades existentes.

Finalmente, el último cuadrante combina los aspectos negativos que son las debilidades y amenazas que afectan a la compañía, el tipo de estrategias a desarrollar se enfocan en conseguir una estabilidad entre estos aspectos para minimizar las debilidades como método de supervivencia.

TIL S.A. es una empresa que necesita tanto de estrategias de fortalecimiento como de estrategias de supervivencia para llegar a desempeñar un buen papel en el mercado, mediante una administración encaminada al éxito que evite riesgos y pérdidas en su proceso de cambio y mejora.

**Tabla 3: Análisis FODA**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Precios de productos altamente competitivos		1	Rotación de inventario no es continua
	2	Garantía directa de los productos		2	Falta de capacitación técnica del personal
	3	Promociones de venta permanente mediante Mercado Libre		3	Escasez de proveedores
	4	Presencia a nivel nacional		4	Falencias en el servicio técnico ofrecido
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Innovación tecnológica constante	Realizar campañas publicitarias dirigidas al sector corporativo. (F3,O3)		Desarrollar una estrategia multi-proveedor, donde los productos puedan ser comercializados mediante tiendas de terceros. (D1, D3, O2).	
2	Mayor demanda en el mercado de telefonía celular	Ampliar la gama de productos ofreciendo garantía y respaldo.(F4, O1)		Concretar alianzas estratégicas con empresas de servicio técnico del país, para mejorar la atención al cliente. (O3, D4).	
3	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con sectores corporativos	Mejorar la plataforma web logrando realizar ventas directas desde la página. (F1, F3, O1).			
4	Publicidad constante por medio de Internet				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Incremento de competidores	Incrementar la línea de productos tomando en cuenta las restricciones de artículos en el país. (F4, A3).		Realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores en el exterior para abastecer a la demanda existente. (D1, D3, A4).	
2	Incremento de aranceles a las importaciones				
3	Restricción de productos a comercializar en el país	Centrarse en los segmentos más rentables y eliminar a los menos rentables. (F4, A1).		Establecer métodos de mejora del recurso humano como herramienta para enriquecer el servicio al cliente, logrando superar a los nuevos competidores. (D2, A1)	
4	Incremento del costo de vida en el país				
5	Situación política inestable	Adaptar los productos actuales con nuevas características y atributos (F4, A4).			

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2015

El análisis del marco estratégico ha permitido detectar las áreas de mejora y a tomar acciones correctivas que ayuden a estabilizar la situación de la compañía influyendo directamente en las decisiones futuras y anticipándose a los hechos.

### **1.2.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. (Chiavenato, 2009)

El diseño organizacional de las empresas se visualiza a través de las funciones que cada persona debe cumplir y en la forma en la que los departamentos interactúan entre sí para llevar a cabo los procesos establecidos en la organización.

La visión de Frederick W. Taylor, orientada hacia el control únicamente impuesto por el gerente por mantener la productividad y los resultados se ha convertido en un concepto muy tradicional, por lo que la estructura funcional no da prioridad a lo que realmente importa, el cliente. Es por esto que hoy en día la estructura de una organización involucra procesos que tienen como finalidad entregar un producto o servicio al cliente, con la cooperación de todos los departamentos de la organización.

Bajo el principio de la división del trabajo impuesta por Adam Smith en el año de 1776, surge hoy en día la administración por procesos. TIL S.A. es una

organización que tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente por lo que su enfoque está orientado a convertir a la organización eficiente mediante la administración por procesos.

TIL S.A. tiene una organización horizontal, en donde la toma de decisiones es descentralizada, con este modelo se busca lograr una participación por parte de los trabajadores en donde la responsabilidad no solo recae sobre el gerente sino que es compartida.

El fin de la organización es la cooperación entre el equipo de trabajo, donde cada uno de los empleados aporte con ideas de mejoramiento para agilizar los procesos y evitar problemas con el servicio ofrecido a los clientes.

TIL S.A. ha implementado la administración por procesos ya que desea que sus empleados se sientan parte de la organización y más que nada que puedan agregar valor en las funciones que realizan día a día, orientados siempre a la satisfacción de los clientes y alcanzando niveles altos de competitividad en el mercado.

El enfoque está centrado en los resultados que se obtengan al finalizar el proceso más no en las tareas y actividades que se realizan para llegar al fin, de esta manera se han identificado las necesidades de los grupos de interés que participan en el proceso para realizar los cambios indispensables que generen reducción de costos y recursos contribuyendo con la efectividad organizacional.

TIL S.A. es una organización compuesta por una red de elementos que desarrollan actividades interrelacionadas con el fin de alcanzar los objetivos. Cada una de estas interrelaciones conforman un proceso dentro de la empresa y estos procesos están divididos en tres.

Los procesos estratégicos de la organización son aquellos que controlan tanto las metas, las políticas y las estrategias que se han desarrollado para el buen funcionamiento de la empresa, estos procesos dan el direccionamiento e involucran al personal de primer nivel de la organización.

TIL S.A., por su parte posee tres procesos estratégicos que son mercadeo, direccionamiento estratégico y gestión de mejora.

El proceso de mercadeo está basado en la investigación de los mercados meta y en las estrategias a desarrollar para que el producto ofrecido por la organización sea atractivo para los mercados identificados.

El direccionamiento estratégico de TIL S.A. por su parte está enfocado en construir y sistematizar los planes y proyectos que se encaminen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos a través del desarrollo de estrategias institucionales.

Por último, la empresa cuenta como proceso estratégico la gestión de mejora, la cual se fundamenta en crear las capacidades para mejorar la calidad y lograr la eficiencia y eficacia en los procesos de la organización, logrando obtener los resultados deseados.

Dentro de este proceso se encuentra involucrado el gerente general que conjuntamente con la Junta General de Accionistas toman acciones para que este proceso se cumpla.

Los procesos operativos de una organización o también conocidos como misionales son aquellos que sustenta la razón de ser de la empresa, por lo que están directamente relacionados con la satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto o servicio.

TIL S.A. cuenta con tres procesos misionales que son comercialización, distribución y manejo de reclamos.

En el proceso de comercialización TIL S.A. centra sus esfuerzos en la comunicación a los consumidores de la existencia de sus productos, los beneficios y la innovación constante en los servicios de la compañía.

Al igual que el proceso de comercialización, la distribución es de suma importancia en el giro del negocio debido a que los productos importados deben llegar a las manos del cliente de la mejor manera y en el menor tiempo posible, es por esto que el proceso de distribución, forma parte de un proceso misional dentro de la compañía.

Finalmente, el manejo de reclamos es un proceso que está orientado a resolver las inquietudes de los clientes de una forma consistente, sistemática y responsable. TIL S.A. al ser una empresa importadora de tecnología celular está

expuesta al riesgo de fallas y defectos en sus productos por lo que el servicio que se ofrezca a los consumidores en cuanto a post venta es primordial para la fidelización del cliente.

Por otro lado, los procesos de apoyo de una organización son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, pero no por esto son los menos importantes. TIL S.A. cuenta con cuatro procesos de apoyo que son: Gestión de sistemas, gestión de recursos humanos, gestión financiera y compras e importaciones.

La gestión de sistemas proporciona información valiosa para la toma de decisiones mediante el uso de herramientas que permiten tener accesos remotos, monitorización y gestión de inventarios en tiempo real, lo que genera ventajas competitivas en los procesos.

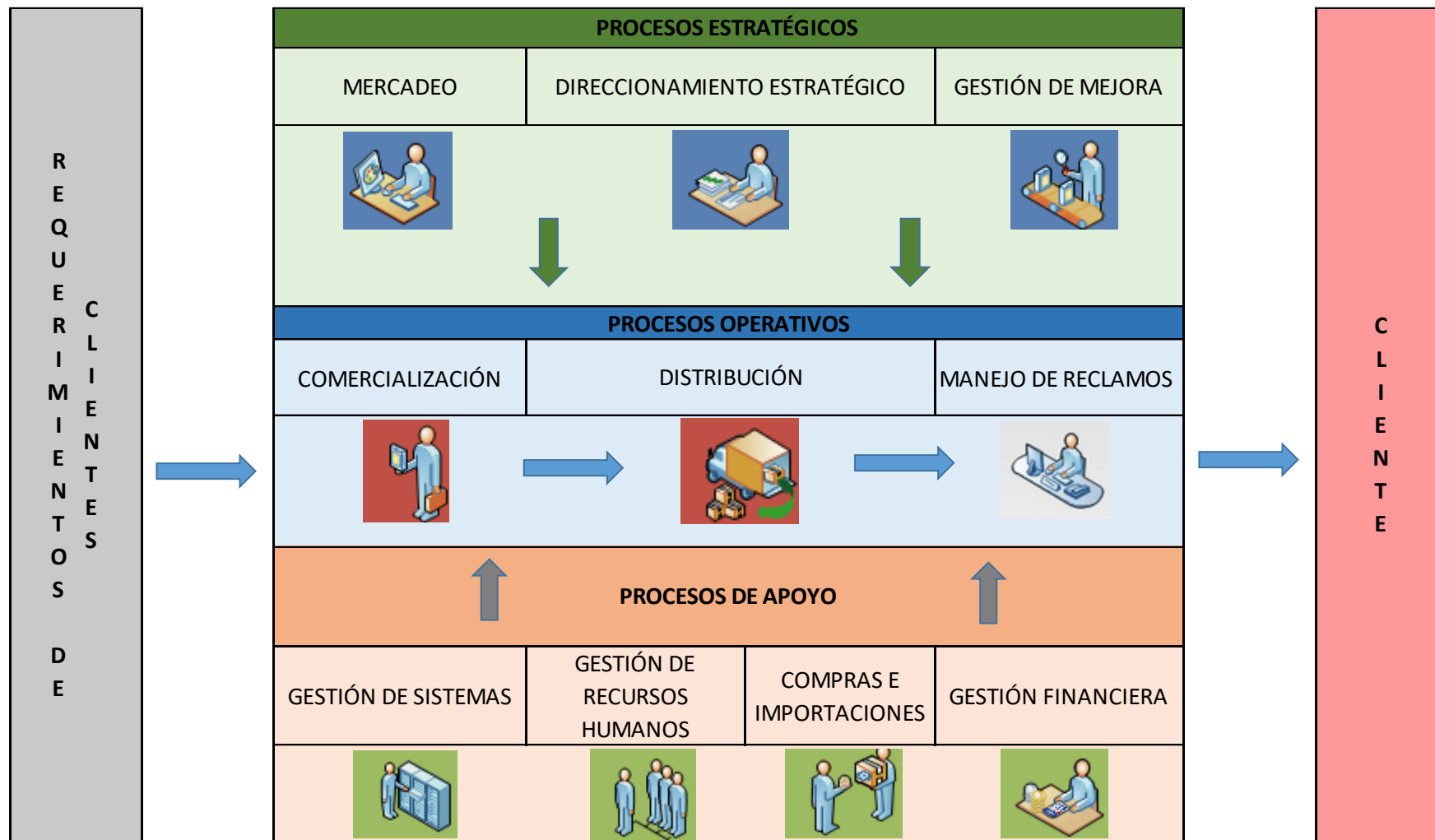
La gestión de Recursos Humanos se define como la capacidad de mantener a la organización productiva a partir del manejo adecuado del recurso humano mediante el desarrollo de habilidades y destrezas, el cambio de actitudes y el fortalecimiento de conductas deseadas en los trabajadores.

La gestión financiera engloba la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza a través de la composición de los activos, la estructura de financiación y políticas de dividendos establecidas por la organización.

Como último proceso de apoyo se encuentra el de compras e importaciones, ligado a la necesidad de abastecimiento de mercadería que será comercializada.

La buena marcha de cada uno de estos procesos y su interrelación dependen de cómo las personas que los ejecutan despliegan sus características personales y profesionales en pos de los objetivos de la empresa. Es por ello, que TIL S.A. busca mejorar la eficacia a través del desarrollo de su personal indistintamente.





**Figura 1: Mapa de Procesos**

La gestión por procesos adecuada a TIL S.A. ha generado que la empresa realice cambios importantes que han llevado al mejoramiento de la estructura, dejando de lado el organigrama tradicional y creando un mapa de procesos que agilite el trabajo dentro de la organización.

Con la nueva estructura la empresa se ha beneficiado y ha centrado todos sus esfuerzos en un solo grupo de interés "los clientes", y ha logrado desarrollar las actividades de manera precisa, atribuyendo responsabilidades claras y delimitadas.

#### **1.2.4 Servicios**

La competencia en el mercado es cada día más fuerte ya que los clientes cada vez son más exigentes en la calidad del servicio que ofrecen las compañías y la prioridad ya no es solo el producto. Es por esto que el enfoque en el servicio genera oportunidades de crecimiento y fidelización de clientes frente a una marca o negocio.

TIL S.A. al ser un intermediario, tiene relación directa con los clientes, por lo que el servicio que ofrece debe estar enfocado en las necesidades de los consumidores como mecanismo de ayuda para agregar valor al producto que se comercializa.

Los servicios que ofrece la compañía están direccionados al control del producto mediante servicio técnico de calidad y garantía directa. El afán de la compañía

es lograr que el cliente perciba el servicio como un beneficio a largo plazo por lo que se ha implementado un sistema que ayude al cliente a realizar con mayor eficacia el proceso de reclamos en cuanto a fallas o defectos de fábrica de los equipos.

Pero el problema radica en que el sistema implantado no siempre es útil, debido a la falta de conocimiento del funcionamiento del sistema por parte del personal de la compañía.

La empresa TIL S.A. ofrece a sus clientes garantía directa de las marcas de equipos celulares que son comercializados, brindando seguridad al momento de la entrega.

Otro servicio proporcionado por la empresa es la entrega a domicilio de los productos sin ningún cargo adicional a las diferentes provincias del país por medio de las compañías de entrega más reconocidas en el país dentro de las cuales se encuentra Servientrega, Tramaco Express y Tame.

A pesar de que la compañía no es una empresa de servicios, los beneficios adicionales y la calidad de atención permiten a TIL S.A. interactuar con el cliente, identificar la importancia de sus necesidades, retenerlo en la compañía y evitar que elija a la competencia.

### **1.2.5 Problemas asociados con la productividad, relacionados con la actividad que desarrollan los empleados de la empresa TIL S.A.**

La productividad empresarial se ve reflejada por medio de la eficiencia y eficacia en donde se busca alcanzar los mejores resultados optimizando recursos, mediante la medición del trabajo de acuerdo al producto o servicio en un tiempo determinado.

Hoy en día las compañías fomentan la productividad por medio de la inclusión participativa y la toma de decisiones por parte de sus empleados, pero no siempre éstos responden adecuadamente a los esfuerzos que realiza la empresa por mejorar la efectividad en las tareas.

TIL S.A., como ya se mencionó, cuenta con 6 empleados que conjuntamente participan en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. El desempeño del personal tiene varias falencias en cuanto al desarrollo de sus actividades, según menciona la Gerencia en una entrevista realizada, cabe recalcar que el error común que comenten los empleados es asumir que el trabajo está realizado completamente, lo que podría ser producto de falta de actitud y/o habilidad; de lineamientos claros de los procesos o delimitación de actividades.

La capacitación podría ser una solución, ya que los empleados no logran solventar los problemas; la falta de confianza en su conocimiento al momento de realizar sus tareas operativas ha causado que el trabajo se acumule, causando cuellos de botella en los procesos y, por lo tanto, disminuyendo la productividad en el trabajo. Para ratificar esta idea, se aplicará un formulario de detección de

necesidades de capacitación (DNC) y se estructurará un Plan de Capacitación 2017, que cumplirá uno de los objetivos de la organización que es elevar la productividad del personal en un 20% por medio de un modelo de capacitación.

Las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos han ido desapareciendo con el tiempo formando empleados netamente operativos y reactivos, se ha observado que se centran únicamente en las actividades previstas dejando de lado la creatividad e innovación en las tareas. Es necesario determinar si esto podría ser consecuencia del exceso de trabajo, falta de competencias sociales, falta de motivación por falta de retroalimentación o estímulos.

TIL S.A., no cuenta con una cultura que promueva aceptar sugerencias por parte de los empleados, lo que impide la comunicación con la gerencia y por ende retiene la creatividad e innovación a pesar de haber adoptado un sistema de administración por procesos que se basa en la participación de cada uno de los empleados, debido a la falta de interés por parte de los miembros que conforman la empresa.

Las destrezas como la autoconfianza, la iniciativa y el trabajo en equipo que demostraban en los primeros años de trabajo han dado un giro inesperado, han cambiado el paradigma y el orden dentro de la organización.

La compañía no ha realizado una evaluación de desempeño a sus colaboradores desde el inicio de las funciones por lo que no conoce directamente porque ha cambiado el entusiasmo y actitud en los empleados, la atención que la gerencia

brinda a las necesidades e inquietudes de las personas no está totalmente encaminada a su satisfacción y a lograr entendimiento lo que ha impedido desarrollar una comunicación efectiva.

Otro factor relevante es la falta de conocimiento de la filosofía organizacional y las estrategias de la empresa han impedido que el personal aporte positivamente al esfuerzo por mejorar el rendimiento de la compañía.

Por otro lado, la inversión que la compañía realiza en los programas de desarrollo y capacitación junto con los beneficios a los empleados, son nulos lo que no representa un incentivo que ayude a la motivación y dedicación en los cargos, por lo que la proactividad no está presente y la satisfacción de los empleados no es la esperada.

Como lo menciona el autor, en la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos y por lo tanto de la productividad. (Aguilar, 2004)

Todos estos problemas han salido a flote hace un año atrás, por lo que TIL S.A. busca cambiar esta situación, en donde la rutina se transforme en un impulso que de paso a la creatividad e innovación, logrando así traducirse en productividad en el personal.

Estas dificultades fueron diagnosticadas mediante la entrevista realizada al personal, la que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Resumen Aspectos por Mejorar**

<b>FACTORES INDAGADOS EN LA ENTREVISTA</b>	<b>ACUERDO</b>
1. Falta de reconocimiento del trabajo	83%
2. Falta de cooperación por parte de la gerencia	100%
3. Falta de comunicación de la gerencia con los empleados	100%
4. Falta de conocimiento de la filosofía organizacional	100%
5. Falta de compromiso de las partes	83%
6. Falta de motivación de los empleados	67%
7. No existe capacitación a los empleados	100%

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2015

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 DETERMINANTES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

El estudio de la efectividad organizacional debe centrarse en primera instancia en la manera de actuar de una organización, para ello se debe realizar un análisis del comportamiento del personal dentro de la empresa, en cómo está conformada su estructura y como el ambiente externo influye para lograr un equilibrio entre todos los elementos.

Por lo tanto la efectividad organizacional mide el grado de cumplimiento de los objetivos desde un punto de vista más amplio, lo que conlleva al estudio de enfoques diversos que distribuyen los aspectos más importantes a alcanzar en la organización.

La relación que se obtiene entre los objetivos alcanzados y los objetivos propuestos, mediante el uso adecuado de los recursos, da como resultado un porcentaje el cual puede ser medido y analizado y permite definir qué tan efectiva es una organización en sus acciones.

Para poder establecer un concepto de efectividad organizacional, se debe tener en cuenta a los aspectos involucrados, estos son la eficiencia y eficacia.



La eficiencia se conceptualiza como la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. (Chiavenato, 2009, pág. 52) Mientras que la eficacia se define como la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (De oliveira da Silva, 2002, pág. 20)

Una empresa es efectiva cuando las necesidades de los involucrados con la organización están satisfechas (Guriérrez Guerrero, 2015).

Por lo tanto, se puede afirmar que tanto la operación de los recursos de la manera más adecuada ayuda directamente a la realización de actividades que permiten alcanzar resultados.

La efectividad es considerada como una evaluación a la organización dentro de la cual se miden los estándares previstos que ayudan a cumplir con las metas propuestas, es por esto que una organización es considerada como efectiva si satisface las necesidades del evaluador, debido a esto una organización puede ser efectiva para un cierto grupo, mientras que para otro grupo puede que no lo sea.

Una empresa puede llegar a cumplir sus metas y objetivos pero aun así no ser capaz de conseguir o mantener los recursos que requiere para su crecimiento o supervivencia por lo que no sería efectiva. (Guriérrez Guerrero, 2015)

En base a este concepto se puede llegar a la conclusión de que no solo se necesita cumplir con los objetivos planteados para que una organización sea considerada como efectiva, sino también hay que centrarse en los factores y circunstancias que influyen en la evaluación y en los grupos de interés involucrados en la empresa.

### **2.1.1 Factores Internos**

La efectividad organizacional se ve afectada directamente por los factores internos de una empresa, los cuales son susceptibles al cambio, es decir que pueden ser controlados por las diferentes áreas de la organización y analizados detenidamente con el fin de encontrar falencias o errores que puedan ser corregidos o mejorados.

Dentro de los factores internos se analiza el diseño organizacional, que se enfoca a la estructura de la organización y, por otro lado, el clima organizacional que representa la dinámica con la que se desenvuelve la empresa.

#### **2.1.1.1 Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias, por lo que la estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y está es dependiente, por un lado se encuentra la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, mientras que por el otro está la tecnología que se utiliza dentro de la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

La influencia del diseño organizacional en la efectividad de la empresa se refleja en aspectos centrales, tanto en la asignación de puestos de trabajo como en la división de tareas mediante la coordinación sincronizada del

personal para el cumplimiento de objetivos. Para ello se especifican cuatro variables:

1. Factores Ambientales: Son aquellos que analizan la misión, visión, estrategias y el entorno, tanto macro como micro, y la tecnología usada por los grupos de interés. (Chiavenato, 2009)
2. Dimensiones Anatómicas: Se toma en cuenta el tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y posibles combinaciones entre dichos aspectos. (Chiavenato, 2009)
3. Aspectos de las operaciones: Se enfoca en la autoridad, procesos, tareas, actividades y controles. (Chiavenato, 2009)
4. Consecuencias Conductuales: Está ligado al desempeño, satisfacción, rotación, ansiedad y pautas informales en las relaciones del personal en el trabajo. (Chiavenato, 2009)

En las organizaciones la combinación de estas variables es diferente según el giro del negocio por lo que el diseño de la estructura no va a seguir un patrón específico.

La reestructuración mediante la reducción de la estructura original o la adopción de una estructura diferente, más ajustada a sus necesidades, es la que produce cambios en cuanto al rendimiento de la compañía.

Es posible catalogar, ponderar y luego predecir los resultados cuando las fuerzas del cambio convergen con las que favorecen la estabilidad. (Peters, 1987)

Tomando en cuenta ésta afirmación se puede estimar que la estructura de una organización no es estática por lo que se debe modificar de acuerdo a los cambios que se produzcan dentro de una organización y es por esto que el interés por diseñar una estructura adecuada es elevado, ya que se necesita lograr un desempeño efectivo en las actividades principales y para apoyar los esfuerzos del staff.

El problema sobreviene cuando la estructura está enfocada a cumplir solo ciertos objetivos específicos, lo que la convierte en ineficiente, y es lo que causa inconvenientes en el rendimiento y la ejecución de las actividades.

Las consecuencias de las deficiencias estructurales se manifiestan en:

1. La poca motivación y baja moral: La falta de claridad en la definición de los puestos y en la evaluación de desempeño afecta directamente a la motivación, por lo que se incurre en tomar decisiones incongruentes y arbitrarias. (Furnham, 2001, pág. 643).
2. Decisiones tardías e inadecuadas: Se ven afectadas por la falta de información oportuna a las personas indicadas, lo que conlleva a una mala coordinación de los encargados en cuanto a la toma de decisiones

en los diferentes departamentos de la organización. (Furnham, 2001, pág. 643)

3. Conflictos y falta de coordinación: Se debe a la falta de claridad en los objetivos y prioridades, lo que implica que las personas tengan propósitos mezclados atribuyendo a una comunicación mal planteada que ocasiona conflictos internos. (Furnham, 2001, pág. 644)
4. La poca respuesta a las nuevas oportunidades y cambios externos: Se debe a la incapacidad para establecer puestos especializados dedicados al pronóstico de los cambios e innovación en las principales actividades administrativas. (Furnham, 2001, pág. 644)
5. El aumento de costos: Generalmente se origina por la jerarquía de autoridad extendida con una elevada proporción de puestos de alto nivel. (Furnham, 2001, pág. 644)

El aspecto más importante no es que haya buenas o malas estructuras, sino que los ambientes empresariales y los productos existentes en las organizaciones no contribuyen a determinar en parte una estructura adecuada. (Furnham, 2001)

#### 2.1.1.2 Clima organizacional

Brunet en 1987 afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por

Gellerman en el año de 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento que son la escuela de Gestalt, la cual hace énfasis en los criterios percibidos e inferidos de los individuos respecto a su comportamiento, y como el medio de trabajo y el entorno influye en el comportamiento de un empleado. Por otro lado, la escuela funcionalista explica que el comportamiento de un individuo se ve afectado únicamente por el ambiente que lo rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (García Ramírez & Ibarra Velazquez, 2006)

Según (Chiavenato, 2009), el clima organizacional está ligado al ambiente interno existente entre los miembros que conforman una organización y este se liga con la motivación de los empleados.

Es por esto, que la motivación que tienen los empleados tiene un efecto directo en los resultados obtenidos por lo que el clima organizacional es una parte importante en el análisis de la efectividad del personal el momento de realizar cambios para mejorar el rendimiento de las personas.

Una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones es el clima organizacional debido a que es una variable modeladora entre la estructura y los procesos de una organización y más que nada de los resultados de los trabajadores.

Entonces, se puede definir al clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras

organizaciones y que; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización. (Forehand & Von Gilmer, 1964, pág. 362)

El clima representa el carácter de una organización y para poder analizarlo se deben tomar en cuenta 5 puntos importantes que son:

- Identificar a las personas que cuenten con actitudes que sean consideradas importantes dentro de la organización. (Furnham, 2001, pág. 603)
- Estudiar a dichas personas y determinar cuáles son sus tácticas, objetivos y puntos ciegos. (Furnham, 2001, pág. 603)
- Analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas. (Furnham, 2001, pág. 604)
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a la carrera de sus líderes. (Furnham, 2001, pág. 604)
- Integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas. (Furnham, 2001, pág. 604)

El clima organizacional tiene una relación directa con la cultura de una empresa, la cultura al estar determinada por lo miembros que componen la

organización, hace énfasis en el clima y su incidencia directa en ella, debido a que las percepciones que los miembros tiene sobre la organización, determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas. (Psicología y empresa, 2011)

De ahí que, cabe recalcar que el clima es parte de la cultura, la cual está relacionada con los lineamientos que se deben seguir dentro de una organización para que funcione de manera correcta.

#### 2.1.1.3 Cultura Organizacional

Cada sociedad tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones por lo que entender la cultura se convierte en un factor indispensable para conocer los fenómenos que ocurren dentro de una empresa.

La cultura de una organización comprende los valores compartidos, hábitos, usos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (Chiavenato, 2009)

Por lo tanto la cultura organizacional se ve reflejada únicamente en sus efectos y consecuencias más no en algún elemento físico que forma parte de las empresas.

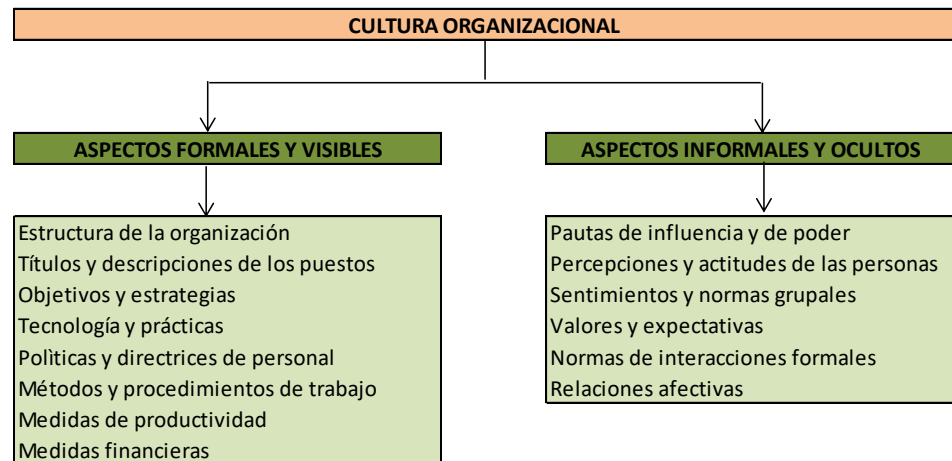


Al igual que para explicar ciertos aspectos de la psicología de una persona, la cultura organizacional se puede exponer a través de un iceberg, en la parte superior que es lo que sobresale del agua, se encuentran los aspectos visibles de la organización derivados de su cultura como son los elementos físicos, procedimientos de trabajo y tecnologías implementadas, mientras que la parte que se encuentra sumergida es aquella que no se la puede ver, pero que trae consigo las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (Chiavenato, 2009, pág. 123)

Tomando en cuenta esta comparación, cabe recalcar que para poder entender una cultura se debe explorar cada parte del iceberg, es decir cada elemento que la conforma.

El problema de mejorar la cultura organizacional radica en la profundidad de los estratos, ya que mientras más marcada este la cultura de una organización, el grado de dificultad será mayor en el caso de que se requiera realizar cambios.

Como lo muestra la Figura 2, los aspectos informales y ocultos son los que tienen mayor influencia en la cultura, mientras que los formales y visibles son la respuesta a la rutina diaria de trabajo.



**Figura 2: Cultura Organizacional**

**Fuente:** (Chiavenato, 2009)

Los aspectos formales están relacionados con las tareas diarias y operacionales es por esto que es sencilla su modificación, al contrario, la parte social y psicológica está vinculada a los sentimientos, normas y relaciones afectivas del personal con la organización.

Por otra parte (Schein, 1992, pág. 582), sostiene que la base de una entrevista que revela las facetas más ocultas e implícitas de la cultura organizacional se ven categorizadas en siete dimensiones:

1. Relación de la organización con su ambiente: Se pone a prueba a la organización para conocer si se percibe a sí misma como una organización dominante, sumisa o armonizadora. (Schein, 1992)
2. Naturaleza de la actividad humana: En este campo se busca llegar al comportamiento de las personas como seres dominantes o proactivos. (Schein, 1992)

3. Naturaleza de la realidad y la verdad: Se busca definir lo verdadero de lo no verdadero y como se define la verdad en el mundo físico y social. (Schein, 1992)
4. Naturaleza del tiempo: Se basa en la orientación básica en términos de pasado, presente y futuro y los tipos de unidades de tiempo que son más relevantes para vivir una vida cotidiana. (Schein, 1992)
5. Naturaleza de la raza humana: Busca explicar si los seres humanos son buenos, malos o neutros. (Schein, 1992)
6. Naturaleza de las relaciones humanas: Analiza la forma correcta en la que las personas se relacionan entre sí. (Schein, 1992)
7. Homogeneidad contra diversidad: Se centra en conocer si los grupos son mejores si no están diversificados o si son demasiado homogéneos y si las personas que forman parte de los grupos necesitan estimulación para lograr la innovación. (Schein, 1992)

La finalidad de estas dimensiones es proporcionar posibles parámetros para la evaluación de la cultura organizacional y anclar las dimensiones en opuestos claramente definidos que ayuden a reestructurar o mejorar la cultura.

Por lo tanto, si la cultura de una organización, destaca valores como el servicio a los clientes, la toma participativa de decisiones o la actitud

paternalista hacia los empleados, las personas que forman parte de la organización tenderán a incorporar, estos valores en su propio comportamiento.

Es por esto que la gran influencia que tiene la gerencia frente a sus empleados, debe ser planteada y analizada de tal manera que favorezca a la organización.

A través del proceso de socialización organizacional las organizaciones desarrollan una cultura que determina la forma en que las personas aprenden a hacer las cosas y a hablar el lenguaje de la organización.

(Furnham, 2001, pág. 592)

### **2.1.2 Factores Externos**

Las empresas operan en un entorno en el cual los escenarios son inciertos por lo que las situaciones no son predecibles y los factores externos pueden ocasionar cambios que influyen directamente en las operaciones diarias de una organización.

Las variables de la empresa que actúan sobre el entorno son múltiples y en bastantes ocasiones difíciles de prever. Dado que los altos mandos toman decisiones en su actividad normal que influyen sobre el futuro de la empresa, éstos deben procurar comprender lo mejor posible los factores más influyentes y su evolución. (Fernández, 2005)

Dentro de los factores externos se debe tomar en cuenta a los grupos de interés de una compañía en donde influyen los proveedores, clientes, competidores y el gobierno.

Los factores externos deben ser analizados por la gerencia con el fin de mantener un seguimiento del entorno que rodea a la empresa y de esta manera aprovechar las oportunidades, minimizar los riesgos que pueden generar sus debilidades y asegurar el funcionamiento de la organización.

Por lo tanto se puede definir a los factores externos como situaciones que influyen en la organización y que no pueden ser controlados directamente por la misma. (Rodríguez, 2002)

El ambiente externo se puede clasificar en dos grupos para su análisis que son el entorno externo específico y el entorno externo general.

#### 2.1.2.1 Entorno Específico

El entorno específico es aquel que comprende las fuerzas externas que afectan directa e indirectamente en las decisiones y los actos de los administradores y que son pertinentes para la obtención de metas de la empresa. (Martínez Navarrete, 2011)

Dentro de estas fuerzas se encuentran los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión.

- Clientes: Los clientes al ser el eje primordial de un modelo de negocio, también son los que proveen incertidumbre debido al cambio de gustos y preferencias. (Martínez Navarrete, 2011).

La exigencia de los clientes aumenta con el tiempo, por lo que la efectividad de la compañía se va a ver afectada si no se realiza un análisis del mercado en el entorno en que se desenvuelve la empresa.

- Proveedores: Una empresa necesita de insumos, materiales, servicios y mano de obra externo. Al ser externo, forma parte de otro sector por lo que el interés de una empresa no solo está enfocado en la actividad que realiza la organización, sino también en los sectores con los que se relaciona.
- Competencia: La gerencia no puede olvidar que no está sola en el mercado, por lo que los competidores son de vital importancia para lograr un rendimiento adecuado en la organización.
- Grupos de presión: Estos son grupos de interés que no solo buscan incidir en las decisiones políticas sino que persiguen el logro de sus intereses influyendo en la toma de decisiones de las masas, para lo cual utilizan los medios a su alcance para dominar la opinión pública; puede ser por ejemplo organizaciones civiles que buscan reducir el consumo o uso de un producto, que consideran dañino para la sociedad, como son los grupos ecologistas o grupos estudiantiles. (Martínez Navarrete, 2011)

### 2.1.2.2 Entorno General

Este entorno recalca las fuerzas económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que pueden influir en la efectividad organizacional.

- Fuerzas políticas y legales: Incluye los parámetros regulatorios mediante los cuales una organización debe operar, los cuales abarcan las leyes, reglamentos y las normas que rigen el entorno demográfico donde trabaja la empresa. (Martínez Navarrete, 2011).

Las fuerzas legales pueden ser una oportunidad o una amenaza para ciertas organizaciones, por lo que los gerentes deben realizar planes de contingencia para contrarrestar el riesgo.

- Fuerzas Económicas: Radican en indicadores económicos como las tasas de interés, inflación, disponibilidad de ingresos, cambios en la bolsa de valores y el estado general del país en el cual se desenvuelve la organización. (Martínez Navarrete, 2011)
- Fuerzas Socioculturales: Dentro de estas fuerzas se puede especificar a los factores demográficos y a las características culturales de la sociedad en la que opera la organización. (Martínez Navarrete, 2011)

Los factores demográficos comprenden el nivel de educación, la media de edades, el rango de natalidad y el analfabetismo que afectan a una sociedad y que influyen a la compañía indirectamente en su modo de operar.

- **Fuerzas Tecnológicas:** Los cambios tecnológicos afectan a las organizaciones tanto en las entradas de sus procesos que implican los insumos y materiales, como en las salidas que dan como resultado los bienes y servicios ofrecidos a los clientes. (Martínez Navarrete, 2011)

La tecnología puede ser usada a favor de la compañía más no en contra, y esto se debe a la rapidez de adaptación e identificación de oportunidades tecnológicas que puedan ser implantadas en la compañía, logrando así un mejor desempeño.

- **Fuerzas Globales:** Las situaciones que ocurren en el mundo pueden influir a las empresas y esto depende del tamaño de la misma. Por ejemplo, el número creciente de consumidores en economías emergentes o el cambio dramático en los comportamientos y gustos de los consumidores.

### **2.1.3 Factores Individuales**

Los factores individuales están regidos por el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, por lo que la influencia de mayor o menor intensidad está presente al momento de evaluar la efectividad empresarial.



La gestión de la efectividad individual depende principalmente de la propia persona, de sus destrezas y habilidades al momento de realizar las funciones en la organización, por lo tanto es óptimo gestionar la capacidad y autodesarrollo de las habilidades del equipo de trabajo.

El rendimiento se produce cuando los talentos que tiene un individuo son los que requiere su puesto de trabajo, es decir que una persona es efectiva cuando sus habilidades están en consonancia con el tipo de actividad que ejerce. (Maella, 2010)

Cabe recalcar que hoy en día las organizaciones centran sus esfuerzos en un enfoque por competencias, dejando de lado el enfoque tradicional por rasgos, el cual involucra únicamente solo un aspecto, la personalidad el cual se volvió inútil ya que no podía predecir el comportamiento de las personas a lo largo del tiempo debido a su especificidad.

Este enfoque surge por la necesidad de adecuar a una persona en un puesto de trabajo logrando que ésta sea efectiva en sus funciones y alcanzar el desarrollo de la misma.

El enfoque por competencias, estudia el comportamiento de las personas considerando otros elementos que inciden en la ejecución de las actividades en forma efectiva y acopla de esta manera los requisitos de los puestos de trabajo con los que posee una persona.

Al definir los puestos de trabajo en base a comportamientos observables y no a variables establecidas, el desarrollo de las personas en su puesto se convierte en evidente, logrando así una orientación por resultados.

Para poder entender a plenitud el enfoque por competencias, es necesario conocer el significado de competencias, por lo que se la puede definir como el conjunto de conocimientos y habilidades que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada. (Chomsky, 2000)

Una competencia implica una combinación conceptual (Saber), procedimental (Saber Hacer) y actitudinal (Ser), en diferentes contextos, lo cual habilita a una persona para seleccionar y aplicar correctamente aprendizajes adquiridos. (Gordillo, 2005).

Según (Campirán, 2001, pág. 23), una competencia está basada en una simple fórmula que es:

COMPETENCIA = CONOCIMIENTO K + HABILIDAD H + ACTITUD A.

En base a esta fórmula, se puede comprender, transmitir y transformar una tarea.

Cada uno de los factores se define de la siguiente forma:

- Conocimiento K: Son los contenidos proposicionales aceptados como verdaderos mediante algún tipo de justificación teórica. (Campirán, 2001)

- Habilidad H: Se describe como la manifestación de una capacidad individual cuyo nivel de destreza produce eficiencia en la tarea. (Campirán, 2001)
- Actitud A: Se refiere a la conducta situacional que manifiesta la ponderación de un valor. (Campirán, 2001)

Se debe tomar en cuenta que las competencias laborales de una persona no solo están regidas por el grado de estudio, sino también por las experiencias adquiridas en los años de trabajo.

De ahí, se puede concluir que lo importante no es la posesión de un sin número de competencias, sino el uso de aquellas que estén acorde al puesto de trabajo.

Uno de los beneficios del enfoque por competencias es que permite la definición de programas de capacitaciones flexibles y modulares, lo que ayuda a la formación de individuos capaces de ocupar un puesto de trabajo y que aporten al aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones.

Para que una organización se adapte a este enfoque requiere del compromiso y esfuerzo de todos los miembros de la organización, especialmente de quienes la dirigen, mantienen el poder y toman decisiones sobre las líneas de acción para que de esta manera se pueda promover el uso eficiente del talento, de los recursos y la solución oportuna de problemas.

El modelo de competencia hace énfasis en tres niveles que son: competencias básicas, genéricas y específicas. (Gordillo, 2005)

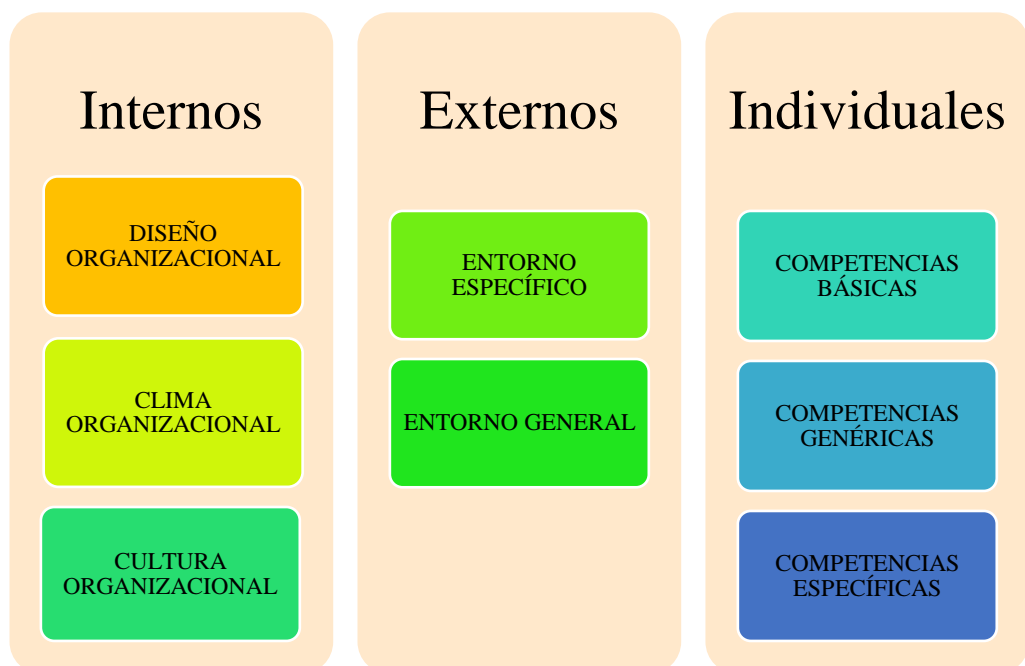
- Competencias Básicas: Son las capacidades intelectuales, indispensables para el proceso de trabajo, dentro de ellas se incluyen las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas. Por ejemplo: idiomas, manejo de nuevas tecnologías, lectura, cálculo. (Gordillo, 2005)
- Competencias Genéricas: Se refiere a las situaciones concretas de la disciplina que requieren de respuestas complejas. Por ejemplo: resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo. (Gordillo, 2005)
- Competencias Específicas: Son la base particular de las funciones asignadas y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución. Por ejemplo: capacidad de análisis y sistematización de la información para ciertos cargos. (Gordillo, 2005)

Por lo tanto, una gestión basada en competencias va a permitir que la organización pueda:

- Adecuar el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización. (Gordillo, 2005)
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los empleados y por ende los activos a su cargo. (Gordillo, 2005)

- Evaluar el desempeño en base a resultados, identificar los puntos débiles y fortalecerlos mediante el desarrollo del desempeño. (Gordillo, 2005)
- Remunerar a los empleados de manera justa. (Gordillo, 2005)
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias tomando en cuenta el retorno de su inversión. (Gordillo, 2005)

En todos los factores mencionados como determinantes de la efectividad organizacional, tiene incidencia directa o indirectamente el factor humano, sin el cual ninguna organización podría alcanzar sus objetivos. Es decir, el aporte de las personas se convierte en el factor clave para el éxito de empresas grandes, medianas o pequeñas, independientemente del sector productivo o servicio que preste.



**Figura 3: Determinantes de la efectividad organizacional**

Los diferentes tipos de competencias en entornos saludables generan climas favorables para el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al desarrollo, donde todos sus participantes son parte del equipo y aportan sus talentos con compromiso.

## 2.2 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo del recurso humano se centra en la educación y la orientación hacia el futuro en donde las actividades de desarrollo personal se vinculan con los procesos de formación de personalidad y de mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento para ponerlo en acción.

Como se ha podido visualizar a través de los temas tratados anteriormente, el factor humano influye directamente en el comportamiento organizacional y, por lo tanto, en los resultados obtenidos al final de un periodo determinado, por lo que es importante analizar las dos variables involucradas en la efectividad de las organizaciones que son el factor humano y su interacción en el comportamiento organizacional. Los enfoques para su análisis son:

- Comportamiento CO – Personalidad P: No existe ninguna relación entre personalidad y comportamiento organizacional. (Furnham, 2001)
- Personalidad P – Comportamiento CO: La personalidad determina el comportamiento organizacional, por lo que se puede argumentar que diferentes rasgos se relacionan para influir y determinar ciertas características de comportamiento organizacional. (Furnham, 2001)

- Comportamiento CO – Personalidad P: En esta teoría se supone que los rasgos de personalidad, son en cierto modo una función de las variables del comportamiento organizacional, es decir el comportamiento organizacional determina la personalidad de los empleados. (Furnham, 2001)
- Personalidad P  $\longleftrightarrow$  Comportamiento CO: Explica que la personalidad es una función del comportamiento organizacional, por lo tanto la personalidad y el CO son determinados de manera recíproca. (Furnham, 2001)
- P1 – CO; P2  $\longleftrightarrow$  CO; P3 – CO; P4 = CO: Este modelo plantea que tanto la personalidad como el comportamiento son multifacéticos lo que implica que, algunas variables de personalidad determinan en forma recíproca variables específicas de comportamiento y viceversa. (Furnham, 2001)
- P X CO: En este enfoque la personalidad y el comportamiento organizacional están determinados por otras variables relacionadas a los individuos, grupos y organizaciones. (Furnham, 2001)

Tomando en cuenta estos enfoques podemos dar paso a las teorías orientadas al cambio de comportamiento en el factor humano.

### **2.2.1 Teorías orientadas al cambio de comportamiento**

El agente de cambio es la persona la cual conduce o guía el proceso. Se puede definir al cambio como el proceso de transformación, interrupción, perturbación o ruptura de un estado a otro.

El cambio de comportamiento implica un análisis completo del entorno en el que se desenvuelve una persona, por lo que se proponen teorías y modelos que ayudan a entender mejor este proceso, estas son:

#### 2.2.1.1 Teorías que se concentran en las causas de la conducta

Dentro de estas teorías se encuentran:

- La teoría de la acción razonada: Esta teoría explica que el comportamiento sigue a la intención y no ocurrirá sin esta. Cuando se refiere a intención habla de la influencia en las personas por otras actitudes frente al comportamiento, además esta teoría alberga las creencias normativas de las personas. (Fishbein, 1980)

La utilidad de esta teoría se ve reflejada en los factores que se toman en cuenta para un análisis que son tanto individuales y personales.

Esta teoría se basa en la elaboración de un índice de probabilidad de la intención hacia la conducta que relaciona la actitud con las creencias de una persona. (Reyes Rodríguez, 2007)

- La teoría del aprendizaje social: Se puede explicar al comportamiento en términos de una teoría dinámica recíproca y de tres vías que son los factores personales, las influencias ambientales y el comportamiento. (Bandura, 1977)



El punto clave en esta teoría es que las personas no solo aprenden o cambian por sus experiencias sino también por lo que observan, es decir la forma en la que otras personas realizan un trabajo puede ser de utilidad para que exista un cambio. Por ejemplo, si una persona observa como su compañero de trabajo es capaz de organizarse con las tareas destinadas a realizar en el día, puede copiar alguno de los comportamientos que realiza, con el fin de superar sus propios resultados.

#### 2.2.1.2 Un modelo de etapas en el cambio individual de conducta

- Modelo de etapas del cambio o modelo transteórico: En este modelo se explica como el cambio de comportamiento implica un proceso dentro de la organización más no una acción. Este modelo propone los siguientes pasos a seguir para el cambio de comportamiento: (Prochaska, 1979)

Δ Pre – contemplación: que significa una pre-conciencia, en este paso, las personas no están dispuestas a cambiar así los años sigan avanzando y esto se debe a que no están totalmente comprometidos con el problema. (Prochaska, 1979)

Δ Contemplación: Esta es la etapa de la conciencia, en donde las personas están conscientes que existe un problema y analizan alguna solución para atacarlo. (Prochaska, 1979)

Δ Preparación: Esta etapa se denomina etapa de la intención, ya que la gente desea intentar algo para arreglar el problema, por lo que ya es un hecho de la preocupación que sienten. (Prochaska, 1979)

Δ Acción: Las personas cambian la percepción que tienen de su conducta y experiencias o entorno para superar sus problemas. Aquí empieza el cambio de conducta. (Prochaska, 1979)

Δ Mantenimiento: Se trata de tener un avance constante en el cambio de comportamiento sin retroceder los escalones que se han avanzado. (Prochaska, 1979)

Este modelo ayuda a que las personas que al inicio del proceso no tengan la intención de cambiar, con el paso del tiempo y la adecuada administración, puedan realizar cambios en el comportamiento, aunque siempre existe el riesgo de que las personas reincidan en su comportamiento anterior.

### **2.2.2 Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo está directamente relacionada por las condiciones de trabajo, y son éstas las que inducen un riesgo en cuanto a la salud y seguridad del trabajador.

Por lo tanto, la incidencia que provoca la calidad de vida en el trabajo en la vida diaria de los trabajadores, afecta a la calidad de vida emocional y el equilibrio socio-económico y afectivo de las personas.

La calidad de vida en el trabajo se define como la manera en cómo las personas viven su cotidianidad en un ambiente laboral, el cual involucra la situación laboral objetiva que son las condiciones de trabajo y las actitudes y valores de las personas. (Espinosa, 2002)










La calidad de vida en el trabajo puede ser influenciada por tres niveles que son:

- La sociedad en su conjunto: nivel en el cual se definen los derechos y deberes de los actos laborales, expresados en la legislación laboral y de seguridad social. (Espinosa, 2002)
- La empresa y los actores laborales: nivel de las condiciones de empleo que definen la calidad o precariedad de los puestos de trabajo. (Espinosa, 2002)
- Las personas: nivel de las percepciones subjetivas y de las pautas culturales de relación entre las personas en el trabajo, en este nivel se pueden observar las mayores deficiencias ya que es difícil realizar una medición exacta. (Espinosa, 2002)

Una medición de la calidad de vida en el trabajo, ayuda a conocer las falencias de la organización y a despertar de una realidad en la que todo parece ser

perfecto, es por esto que existen indicadores que ayudan a conocer la calidad de vida que tiene un empleado en cierta organización.

**Tabla 5: Indicadores relevantes para medir la calidad de vida en el trabajo**

NIVEL DE REMUNERACIONES		Suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
CONDICIONES DE SEGURIDAD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO		Condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y accidentalidad.
OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES HUMANAS		Se incluye en esta categoría a la autonomía y el uso de múltiples habilidades.
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO CONTINUO Y SEGURIDAD		Oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo.
INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN		Igualdad de oportunidades, no discriminación y movilidad social.
BALANCE ENTRE TRABAJO Y VIDA FAMILIAR		Los requerimientos de la empresa no deben interrumpir el tiempo familiar, tomando en cuenta las oportunidades de ascenso y su ubicación geográfica.
RELEVANCIA SOCIAL Y VIDA LABORAL		Reconocimiento de la responsabilidad social en la empresa en la manera de comercializar los productos.
RESPECTO Y RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS LABORALES		Cumplimiento de los derechos laborales en el país.
PROTECCIÓN SOCIAL		Ayudar a la protección social en países débiles que influyen en la calidad de vida laboral.

### 2.2.3 Satisfacción en el trabajo

Las personas experimentan diferentes grados de satisfacción, de acuerdo a las diferencias individuales que los hace únicos.

Para poder medir el grado de satisfacción desde un cierto ángulo, se han denominado factores que ayudan a determinar cuán satisfecha se encuentra una persona en su puesto de trabajo.

$$JS = f (P * J * PJF * E)$$

JS = Satisfacción en el trabajo

P = Personalidad

J = Características del trabajo

PJF = Relación de la persona con la compatibilidad en el trabajo.

E = Error

Tomando en cuenta esta fórmula descrita (Furnham, 2001, pág. 309), hay 3 posibles efectos y estos son:

- Si se puede demostrar que los individuos con algunos tipos de personalidad se sienten más satisfechos (o insatisfechos) sin importar el tipo de trabajo, se puede concluir que la personalidad determina gran parte de la variación. (Furnham, 2001)

- Si se puede demostrar que algunos empleos hacen que las personas que lo desempeñan, se sientan más satisfechos (o insatisfechos), sin importar su personalidad, habilidades o destrezas, entonces se puede concluir que el tipo de empleo determina gran parte de la variación. (Furnham, 2001)
- Si se puede determinar que la adecuación (o inadecuación) entre una persona incluyendo su personalidad, habilidades y destrezas y el empleo (exigencias), crea satisfacción o insatisfacción, se concluye que la interacción de la persona y el empleo es la causa fundamental de la variación. (Furnham, 2001)

A más de los factores ya mencionados, existen otros factores que pueden cambiar la satisfacción de un empleado en su trabajo y estas son:

- Políticas y procedimientos organizacionales: En este punto se encuentra a toda situación que es controlada e impuesta por la empresa que afecta a cada uno de los empleados sin importar el puesto de trabajo. La remuneración acorde a los puestos a desempeñar se ve reflejada en este factor. (Furnham, 2001)
- Aspectos específicos del trabajo: Se analiza la carga del trabajo como las habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral. (Furnham, 2001)

- Características personales: Se analiza la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la influencia de problemas personales que influyen en la satisfacción laboral. (Furnham, 2001)

#### 2.2.3.1 Teorías orientadas a la satisfacción del trabajo

- Teoría de dos factores de Herzberg: Esta teoría analizada por (Herzberg, 1959), explica que las personas tienen dos necesidades básicas que necesitan ser satisfechas en el lugar de trabajo y estas son las necesidades de higiene y las necesidades de motivación.

Las necesidades de higiene se relacionan con la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo, salario, políticas empresariales, prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. (Herzberg, 1959)

Las necesidades de motivación por otro lado, se rigen por logros, reconocimientos, trabajo, responsabilidad y ascenso.

- Teoría del aprendizaje social: Esta teoría, también aplica desde el punto de vista de satisfacción en el trabajo, pues hace énfasis en que los trabajadores utilizan a otras personas como fuente de información para elegir las actitudes y los comportamientos adecuados.

Por lo tanto, esta teoría sostiene que la satisfacción laboral del trabajador no es determinada interna, sino externamente (Furnham, 2001).

Tomando en cuenta esta teoría, se puede concluir que el aprendizaje social es una forma en la que las personas desarrollan actitudes de acuerdo al entorno en el que se desenvuelven y de esta manera logran a un nivel de satisfacción aceptable en su puesto de trabajo, lo que contribuye a la efectividad organizacional.

#### **2.2.4 Desarrollo de competencias**

La combinación de habilidades, experiencias educación y formación conllevan a la posibilidad de ejercer una competencia y es ésta la que debe desarrollarse a través del tiempo para que la persona que la posea logre alcanzar mayores resultados en su desempeño laboral.

El desarrollo del valor añadido de las competencias permite que la persona sea competente más allá de las exigencias básicas del puesto. (Tejada Fernández, 2012)

Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.



La competencia, al ser un conjunto de elementos combinados e integrados, debe ser evaluada para poder desarrollar su utilidad. (Tejada Fernández, 2012)

Para lograr el desarrollo de competencias primero se debe identificar las competencias existentes en la organización y al mismo tiempo las competencias clave requeridas para el desarrollo profesional y organizacional, es decir establecer el perfil deseado.

Al tener establecidos los perfiles deseados, se posibilita:

- Optimizar y aprovechar las competencias existentes mediante la adecuación organizativa de las personas en los puestos e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias. (Tejada Fernández, 2012)
- Captar nuevas competencias que la organización no dispone mediante el reclutamiento y selección. (Tejada Fernández, 2012)
- Desarrollar y generar competencias no existentes mediante la formación, entrenamiento y desarrollo personal. (Tejada Fernández, 2012)
- Compensar la adquisición de competencias mediante la evaluación de desempeño y remuneración. (Tejada Fernández, 2012)

Existen 3 formas de adquirir y desarrollar competencias y éstas son:

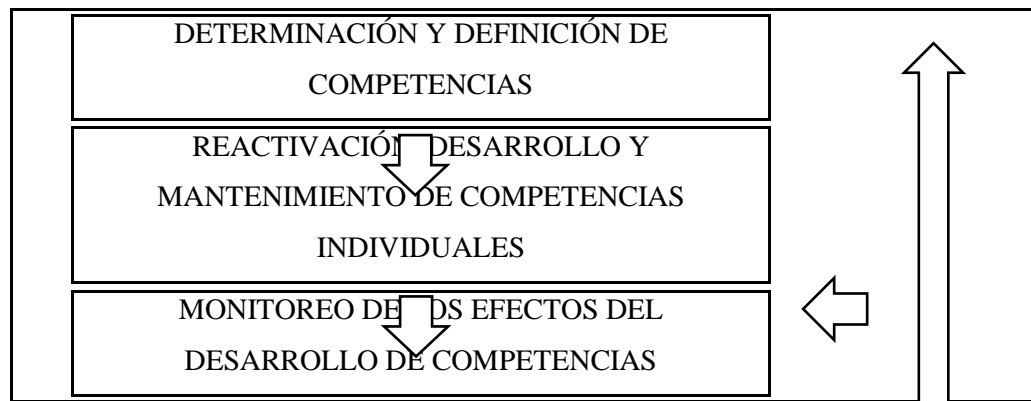
- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional

Por lo tanto, se puede definir al desarrollo de competencias como la evolución lógica de la formación de una persona. (Tejada Fernández, 2012)

Uno de los elementos indispensables para el desarrollo de las competencias es la experiencia, ya que esta debe ser favorecedora para el proceso de cambio y mejoramiento.

El desarrollo de competencias involucra un ciclo descrito por (Bergenhengouwen, 1996), el cual especifica tres puntos en específico.

Comienza con el establecimiento de competencias generales en la organización en base a los requerimientos establecidos con anterioridad, como segundo punto la organización activa y desarrollo de las competencias y el potencial individual de cada uno de los miembros de la organización, empezando por las personas críticas que son las que necesitan más ayuda para el logro de resultados y para cerrar el ciclo se debe realizar una evaluación del desarrollo aplicado con el fin de verificar o replantear las competencias generales de la organización.



**Figura 4: Ciclo de desarrollo de competencias**

Finalmente, el desarrollo de competencias requiere un arduo trabajo de los trabajadores con el aporte en el proceso de trabajo, como de la organización la cual facilita con herramientas para que el desarrollo sea efectivo.

### 2.2.5 Criterios para establecer un programa de mejora

La elaboración de un plan de mejora consiste en generar una herramienta que permita realizar cambios en ciertas áreas de la organización con la finalidad de que ésta, aprenda de sí misma, teniendo en cuenta el entorno cambiante, sus fortalezas y debilidades.

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que de esta forma sean introducidos en un mejor servicio percibido. (ANECA, 2013)

Antes de la elaboración del plan de mejora es necesario establecer objetivos a alcanzar, los cuales podrán ser medidos con la implementación de la estrategia.

Una vez identificados los objetivos, los pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora son:

	IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA	
	DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA	
	FORMULAR EL OBJETIVO	
	SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORA	
	REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
	LLEVAR A CABO UN SEGUIMIENTO	

**Figura 5: Criterios para establecer un programa de mejora**

#### 2.2.5.1 Identificar el área de mejora

Al finalizar el análisis del diagnóstico inicial de la empresa, es necesario identificar las áreas de mejora, junto con sus fortalezas y debilidades, con el fin de buscar la mejor solución al problema. (ANECA, 2013)

#### 2.2.5.2 Detectar las principales causas del problema

Para poder superar un problema, es necesario identificar las principales causas que lo originaron, y para ello se necesitan herramientas metodológicas que ayuden a detectar y analizar dichas causas. (ANECA, 2013)

Dentro de las herramientas podemos usar:

- Diagrama de Pareto
- Espina de pescado (causa – efecto)
- Lluvia de ideas

El uso de estas herramientas ayudará a analizar en profundidad el problema dentro del área. (ANECA, 2013)

#### 2.2.5.3 Formular el objetivo

Una vez identificadas las áreas de mejora y las causas principales del problema, es indispensable establecer objetivos que cumplan con los siguientes criterios:

- S (ESPECÍFICO): El objetivo debe ser lo más concreto posible.
- M (MEDIBLE): El objetivo debe ser medible, es decir, se deben establecer metas cuantificables, que se puedan analizar.

- A (ALCANZABLE): El objetivo debe ser ambicioso, pero posible de alcanzar.
- R (REALISTA): Los objetivos deben ser establecidos en base a las posibilidades de la organización, tomando en cuenta recursos y motivación.
- T (TIEMPO): El objetivo debe ser establecido en una línea de tiempo, es decir debe tener fecha de vencimiento.

#### 2.2.5.4 Seleccionar las acciones de mejora

En este punto, se necesita de la genialidad de todo el equipo de trabajo, para que una vez detectado el problema se planteen posibles soluciones en base a una lluvia de ideas, mediante la cual se pueden establecer estrategias. (ANECA, 2013)

#### 2.2.5.5 Realizar una planificación

Después de establecer las acciones de mejora a realizar, se debe planificar como se llevará a cabo el procedimiento, de igual manera se deberá identificar el tiempo que tardará en la implementación, la dificultad en su realización y el impacto que tendrá en la organización. (ANECA, 2013)

En el Anexo 1, se puede apreciar los temas que pueden incluirse para planificar acciones de mejora.

#### 2.2.5.6 Seguimiento del plan de mejora

Finalmente se debe realizar un cronograma para dar seguimiento a la implantación del plan de mejora, y para ello se debe especificar las actividades que se van a realizar en un determinado tiempo, e identificar al responsable de cada actividad. Todo esto para mantener un control constante y poder obtener resultados específicos del cambio. (ANECA, 2013)

En el Anexo 2, consta un modelo de cómo dar seguimiento a las acciones de mejora.

#### **2.2.6 Desarrollo del plan de mejora para TIL S.A.**

Tomando en cuenta la información antes mencionada, se procede a realizar una tabla en la que consta paso a paso los criterios necesarios para establecer un plan de mejora para la empresa TIL S.A.

**Tabla 6: Criterios para establecer un plan de mejora para TIL S.A.**

<b>PASOS A SEGUIR</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
1. Identificar el área de mejora	Para identificar las áreas de mejora de la empresa TIL S.A., primero se realizó una entrevista a todo el personal incluyendo a la gerencia. Partiendo de la información recolectada, se realizó la matriz FODA, conjuntamente con la matriz de confrontación.	Entrevistas, FODA, matriz de confrontación
2. Detectar las principales causas del problema	Para detectar las principales causas del problema que afecta a los empleados de TIL S.A., se realizó una entrevista a cada una de las personas involucradas y con esta información se realizaron dos espinas de pescado una que involucra la opinión de los empleados y otra la opinión de la gerencia.	Espina de pescado
3. Formular el objetivo	Para la formulación de objetivos, se presentó la información recaba a la gerencia y conjuntamente se desarrollaron los objetivos.	Espina de pescado, FODA, matriz de confrontación
4. Seleccionar las acciones de mejora	Para seleccionar las acciones de mejora, se tomaron en cuenta los problemas, las causas y los objetivos planteados. Conjuntamente con la gerencia se establecieron las herramientas a diseñar para la correcta elaboración de tres productos que ayudar al mejoramiento de la efectividad en la organización.	Lluvia de ideas
5. Realizar una planificación	Para la planificación de las acciones a seguir para mejorar la efectividad del personal de TIL S.A., se ha creado una tabla en la que se detallan las acciones a realizar, el tiempo de realización, el impacto, la priorización, los recursos necesarios y la financiación que se necesita.	Anexo 1
6. Llevar a cabo un seguimiento	Para llevar a cabo el seguimiento, se diseñó una tabla en la que consta, la acción de mejora, el tiempo en el que se debe dar el seguimiento, el indicador de seguimiento y la persona responsable.	Anexo 2

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2016



### 2.2.6.1 Identificación del área de mejora

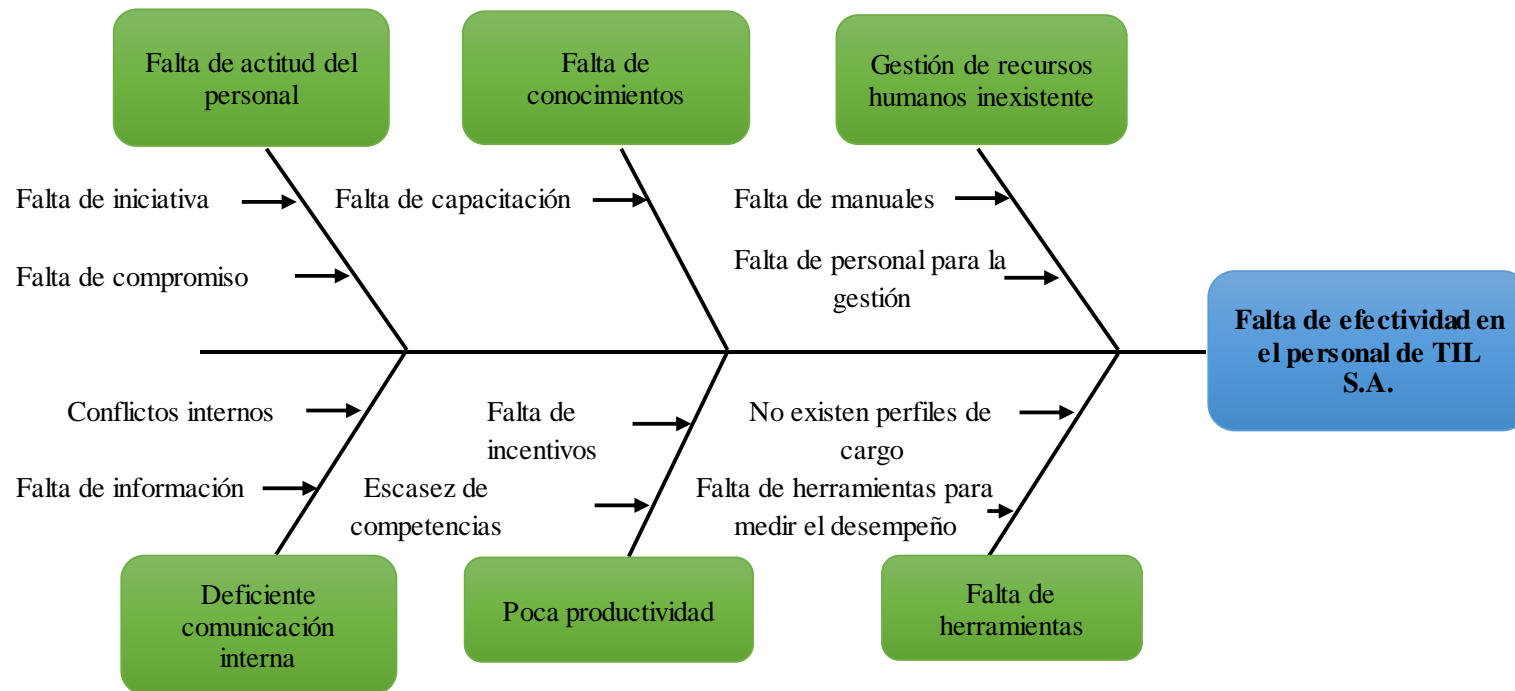
TIL S.A. posee varias debilidades, entre las cuales se destaca una que es la falta de capacitación del personal, en la entrevista realizada a la gerencia, se destacó el énfasis que la empresa tiene por contar con un equipo de trabajo efectivo que ayude a mejorar los resultados organizacionales, por lo que el área de mejora que se pudo identificar, se centra en el factor humano que forma parte de la empresa.

Tomando en cuenta esta información, se formuló como estrategia el establecer un programa de mejora del recurso humano, ésta estrategia consta en la matriz de confrontación de la empresa y es de vital importancia para TIL S.A. que se la desarrolle en el menor tiempo posible.

### 2.2.6.2 Detección de las principales causas del problema

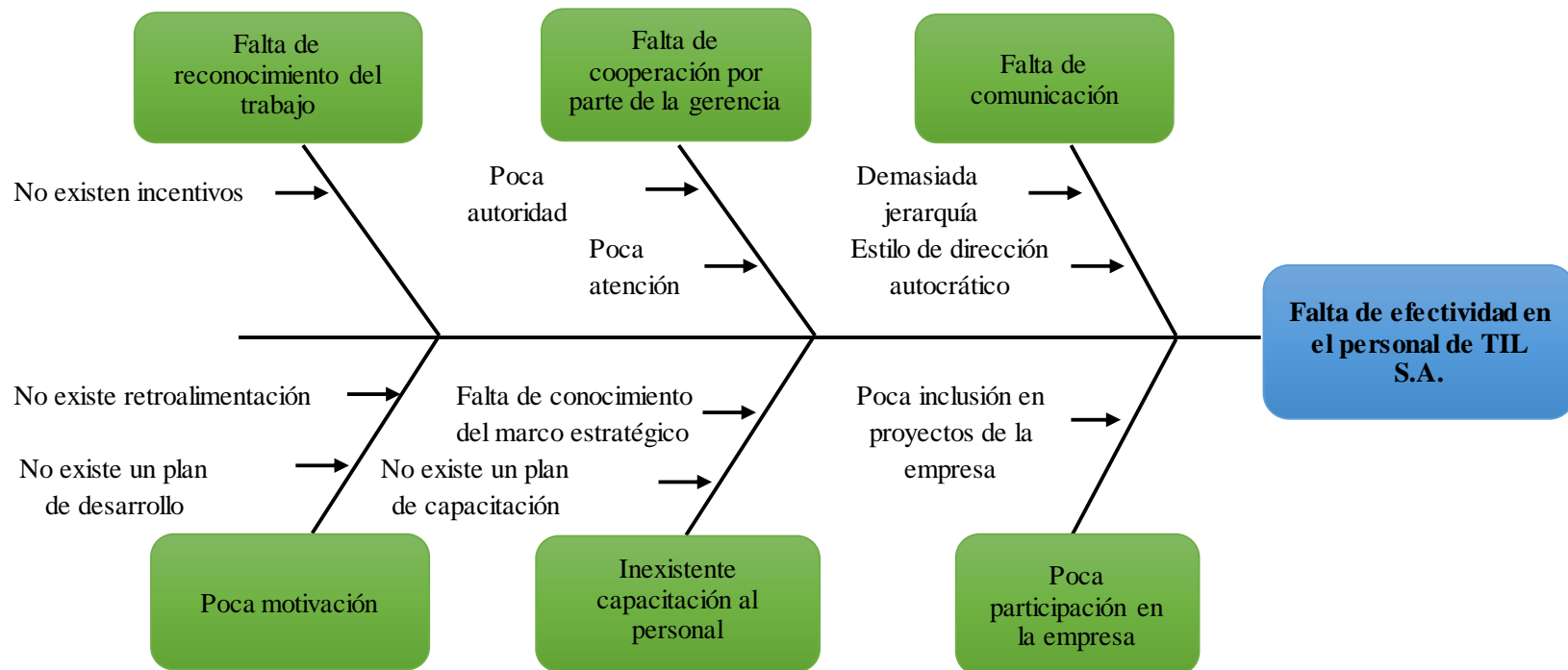
Las causas de la falta de efectividad que posee el personal de la empresa TIL S.A., se refleja en el diagrama de causa y efecto conocido como espina de pescado. Este diagrama de desarrollo tanto para los empleados como para la gerencia, con el fin observar la opinión de las partes involucradas y de esta manera evitar sesgos que puedan influir en los resultados.

A continuación se presentan los diagramas antes mencionados.



**Figura 6: Diagrama de causa – efecto (Gerencia)**

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2016



**Figura 7: Diagrama de causa – efecto (Empleados)**

**Fuente:** Michelle Alexandra Velasco Ruiz, 2016

Al analizar los diagramas, se puede concluir que las principales causas que afectan a la efectividad del personal son:

- Falta de un sistema de gestión de recursos humanos, que cuente con las herramientas necesarias para la administración del personal de la empresa.
- Falta de comunicación interna entre jefe y colaborador.
- Falta de capacitación al personal.
- Falta de interés por parte de la gerencia hacia los empleados.

#### 2.2.6.3 Formulación de objetivos

Para la formulación de objetivos, se tomó en cuenta los tres puntos tratados anteriormente y conjuntamente con la gerencia se determinaron los siguientes objetivos:

- Diseñar un plan de desarrollo del recurso humano que aporte a la efectividad en un plazo de seis meses.
- Construir estrategias que potencien la motivación del personal en un plazo de seis meses.

- Fortalecer las habilidades y competencias del personal para garantizar la efectividad en el servicio ofrecido por la empresa al finalizar el año 2017.

#### 2.2.6.4 Selección de acciones de mejora

Para la selección de las acciones a realizar para mejorar la efectividad del personal, se tomó en cuenta la opinión de la gerencia conjuntamente con los resultados obtenidos en los puntos anteriores.


Las acciones de mejora propuestas para cumplir con los objetivos de esta disertación son las siguientes:

- Diseñar un manual de cargos y perfiles tipo que oriente a la gerencia sobre las características que debe cumplir el personal que necesita la organización para la ejecución de cada cargo en un plazo de 6 meses.
- Desarrollar un programa de evaluación de desempeño que permita a TIL S.A. detectar las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y así potencializarlas al finalizar el año 2017.
- Crear un programa de capacitación que permita a la empresa proporcionar los conocimientos necesarios, desarrollar destrezas y mejorar actitudes en el personal al finalizar el año 2017.

#### 2.2.6.5 Planificación

Para la planificación de las acciones de mejora, se utilizó el formato diseñado para este efecto, que se puso en práctica según se detalla a continuación.

**Tabla 7: Plan de mejora**

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.							
Plan de mejora						<b>Código: GTH-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>	
Nº	ACCIONES DE MEJORA A LLEVAR A CABO	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIACIÓN
1	Elaboración de un manual de cargos y perfiles tipo.	ALTA	6 MESES	El desarrollo de un manual de cargos y perfiles tipo, será de gran ayuda para la organización, ya que de esta manera se definen todas las especificaciones que requiere cada cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa, siendo así, la base para mejorar la efectividad del personal.	PRIMORDIAL	Diccionario de competencias, perfil de cargos, entrevista.	-
2	Elaboración de un programa de evaluación de desempeño.	ALTA	6 MESES	La elaboración de un programa de evaluación de desempeño tiene un alto impacto en el desarrollo del recurso humano de TIL S.A., ya que permite conocer a detalle el desempeño de cada uno de los empleados en sus cargos, y a su vez realizar acciones correctivas en caso de que sea necesario contribuyendo así a la efectividad del personal.	PRIMORDIAL	Evaluación de desempeño	-
3	Elaboración de un programa de capacitación.	ALTA	6 MESES	La elaboración de un programa de capacitación es de vital importancia para la empresa TIL S.A., ya que permite el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes del personal, con el fin de crear un equipo de trabajo efectivo que contribuya al correcto funcionamiento de la organización.	PRIMORDIAL	Encuesta de satisfacción al cliente, formato de plan de capacitación, formulario de detección de necesidades de capacitación (DNC).	-

#### 2.2.6.6 Seguimiento

El seguimiento de las acciones de mejora, se basa en el Anexo 2.

Este anexo se desarrolló al final de cada producto que se planteó para esta disertación.



### **3 PROPUESTA DE DESARROLLO**

Una vez realizado el análisis pertinente de la situación actual de la empresa TIL S.A., se procede a diseñar los mecanismos y herramientas necesarias para recopilar información importante que ayudará al desarrollo del plan de mejora que cumpla con el objetivo de este estudio, que es lograr el incremento de la efectividad del personal mediante el desarrollo de tres procesos de gestión de recursos humanos.

#### **3.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS**

Para la recopilación de información se diseñó tres instrumentos de medición, los cuales permitieron determinar con mayor precisión el comportamiento de los empleados de la organización a través del análisis del nivel de desempeño y el trato brindado al cliente.

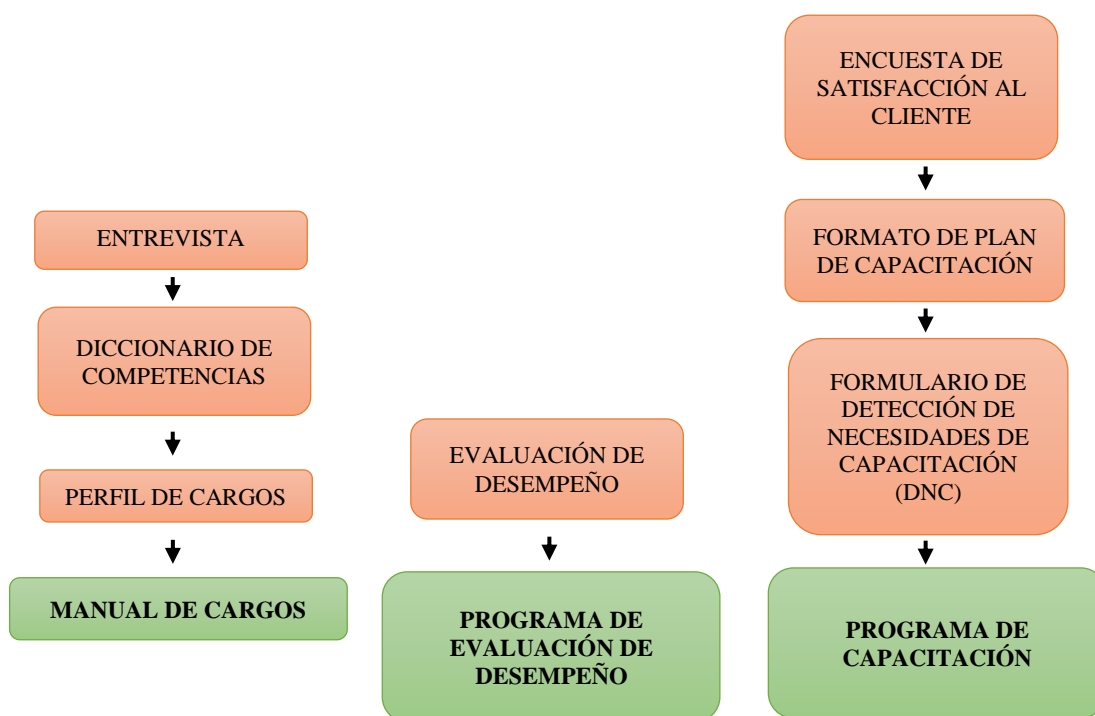
Las herramientas utilizadas fueron:

- Entrevista personal a cada empleado.
- Encuesta de satisfacción al cliente
- Evaluación de desempeño a los empleados

Adicionalmente, se desarrollaron cinco herramientas más de apoyo, las tres primeras orientadas a definir los parámetros requeridos para ocupar un cargo en TIL S.A. y, las

otras dos, tendientes a generar estrategias para fortalecer las competencias del personal para mejorar la efectividad del mismo:

- Formato entrevista para levantamiento de información para diseño de perfiles.
- Formato perfil de cargos.
- Diccionario de competencias.
- Formulario de detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Formato de plan de capacitación.



**Figura 8: Productos que aportan a la efectividad de TIL S.A.**

Tomando en cuenta las herramientas mencionadas, se elaborará finalmente tres productos que aportan a la efectividad del personal, estos son: manual de cargos, programa de evaluación de desempeño y programa de capacitación.

### **3.1.1 Entrevista personal a cada empleado**

Objetivo General:

La entrevista personal se diseñó para conocer información detallada acerca de la percepción sobre la gestión que realizan cada uno de los empleados en la empresa TIL S.A.

Objetivos Específicos:

- Detectar los problemas que afectan a la compañía en los que se involucra el factor humano.
- Conocer los diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, con lo cual disminuirá la posibilidad de tener apreciaciones sesgadas, basadas en un solo criterio u opinión.

Consideraciones:

Cabe recalcar, que la entrevista fue el primer contacto que se mantuvo tanto con el gerente como con los empleados que conforman la empresa, lo cual permitió entre otras cosas generar un ambiente de confianza, necesario para obtener su colaboración y desarrollar las diferentes etapas de este trabajo.

### **3.1.2 Encuesta de satisfacción al cliente**

Objetivo General:

Detectar la percepción que tienen los clientes sobre los productos y el servicio que ofrece TIL S.A. a través de su personal.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por el personal de TIL S.A., en un período no mayor a 30 días.
- Analizar los requisitos que debe cumplir el personal de la empresa para brindar un servicio de calidad a través de evaluar la rapidez y facilidad de atención al cliente por los diferentes medios de contacto; y
- Plantear estrategias de mejora, como el desarrollo o fortalecimiento de conocimientos, destrezas y actitudes a través de un proceso de capacitación y/o entrenamiento.
- Ofrecer a los clientes la oportunidad de manifestar recomendaciones y sugerencias que permitan realizar un análisis para la mejora del servicio y la atención al cliente.

Consideraciones:

La encuesta de satisfacción se realizó a los clientes que accedían por los diferentes medios de contacto que son:

- Vía telefónica
- Vía Internet
- Visita en oficina

Para cada uno de los medios se diseñó una encuesta, las cuales se encuentran en el Anexo 3.

### **3.1.3 Evaluación de desempeño**

Objetivo General:

Conocer si la persona está cumpliendo con las exigencias del cargo, y si su trabajo agrega valor a la organización; por medio del cumplimiento de los objetivos operacionales para alcanzar los objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos:

- Retroalimentar el desempeño
- Promover el crecimiento y desarrollo del personal
- Generar estrategias para mejorar la efectividad del personal

### Consideraciones:

Si el desempeño es satisfactorio, se espera que el personal sea felicitado y premiado como símbolo de agradecimiento por el compromiso que han demostrado con la empresa, caso contrario, si el desempeño no es el esperado según los requerimientos del cargo y las metas asignadas, se deberá tomar medidas y desarrollar acciones que fomenten el mejoramiento y corrijan los desfases. Una de las alternativas, como ya se mencionó anteriormente, podría ser la capacitación y el entrenamiento para desarrollar las competencias requeridas.

La evaluación de desempeño diseñada para TIL S.A. está basada en el modelo por competencias, a través de la cual es posible atribuir al empleado un comportamiento relacionado con una competencia determinada en sus diferentes grados de cumplimiento. El formato de la evaluación de desempeño diseñado para los empleados de TIL S.A. se encuentra en el Anexo 4.

La evaluación incluye, además de la valoración de las competencias, otros dos aspectos complementarios, relevantes para determinar la efectividad del personal. El primero se refiere a la evaluación del cumplimiento de las actividades, pues es determinante para conocer el nivel de contribución de cada empleado con los objetivos generales de la empresa. Lo ideal es medir el aporte a los objetivos estratégicos, sin embargo, en esta primera evaluación ejecutada, existió esta limitación, ya que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación estructurado por lo que no se tiene información histórica documentada de cada empleado para conocer si el trabajo que realizan contribuye con el cumplimiento

de dichos objetivos en el tiempo. A futuro, se espera medir los objetivos planteados para cada uno de los cargos a través de indicadores que se vayan construyendo en base a las necesidades de la empresa y a su planificación estratégica. De ahí que, se presenta una propuesta de formulario de evaluación de objetivos para que sea aplicado a futuro, una vez que se ha tenido una primera experiencia, el cual se encuentra en el Anexo 5.

.El segundo, es la retroalimentación por parte del evaluado sobre los aspectos en los cuales, el empleado se predispone a cumplir dentro de la empresa, aspectos que deberán ser trabajados y que permitirán crear en los empleados la sensación de que la empresa se preocupa por su bienestar, repercutiendo positivamente en la motivación de los mismos.

Contemplar estos tres elementos nos permite obtener una evaluación integral sobre las personas y la situación o contexto organizacional, y cómo estas al entrar en contacto influyen positiva o negativamente en su efectividad y en los procesos de la empresa. Entonces será posible generar propuestas para el mejoramiento o desarrollo de la empresa.

Adicional a la evaluación formal (Anexo 6), se han definido y seleccionado varias preguntas para que la gerencia las conteste. Éstas están orientadas a validar las apreciaciones de la evaluación, que podrían parecer contaminadas y/o distorsionadas sobre cada uno de los empleados con la opinión del gerente, y de esta manera, recabar información extra, ya que por el momento no es apropiado implementar una evaluación de 360°.

Estas preguntas se realizarán después de haber realizado la evaluación de desempeño a todos los empleados.

#### **3.1.4 Formato entrevista para levantamiento de información para diseño de perfiles**

Objetivo General:

Obtener la información necesaria y básica para realizar el análisis y descripción de los cargos existentes dentro de TIL S.A.

Objetivos Específicos:

- Recopilar información relacionada con la identificación del cargo, las actividades a realizar, la instrucción requerida, la experiencia, habilidades y destrezas necesarias, las características y condiciones del cargo, y las condiciones y riesgos del cargo.
- Elaborar un diccionario de destrezas acorde a la realidad institucional.
- Determinar claramente las actividades esenciales de cada persona para que asuman sus responsabilidades y adquiera consciencia sobre aquellos aspectos en los que deben mejorar.



- Disminuir la incidencia de tiempos muertos, duplicación de funciones, sobrecarga de actividades, entre otros aspectos que puedan estar influyendo en la efectividad del personal.

#### Consideraciones:

El análisis y descripción de cargos es la base del diseño de otros procesos de gestión de recursos humanos, por lo que el diseño de perfiles de cargo permitirá el mejoramiento del desenvolvimiento del recurso humano, así como detectar problemas que puedan ser tratados de manera rápida y definitiva para no afectar el desarrollo del personal que ocupa estos cargos.

El formato de la entrevista (Anexo 7), busca obtener la mayor cantidad información relacionada con las actividades que realiza el personal puesto que de esto dependerá que los requisitos definidos estén acordes a lo requerido para que el cargo sea desempeñado con brillantez.

Una vez obtenida la información se procede a diseñar cada uno de los perfiles de cargo y a construir el manual de cargos, que no es más que la recopilación ordenada y coherente de la información obtenida, y elaborar el diccionario de destrezas relacionadas con las actividades esenciales, para que éstas permitan un desempeño exitoso.

### 3.1.5 Perfil de cargo

Objetivo General:

Describir las especificaciones y requisitos del cargo, que deben cumplir las personas que lo ocupen.

Objetivos Específicos:

- Sistematizar la información levantada en un documento que refleje la razón de ser del cargo.
- Facilitar el proceso de selección mediante el establecimiento de los requisitos del cargo.
- Determinar las brechas entre el perfil esperado y el perfil del candidato/a.

Consideraciones:

Un perfil es el resultado de un proceso que se conoce como análisis y descripción de los cargos en el cual se evalúan los diferentes aspectos que caracterizan al cargo, tomando en cuenta los requerimientos de la empresa.

El perfil de cargo (Anexo 8) está compuesto de las siguientes partes:

- Identificación del cargo: se describe la información general del cargo, el proceso al que pertenece, los ocupantes del cargo, el superior inmediato y las personas a cargo.
- Actividades: se describen las actividades esenciales y las actividades secundarias del cargo.
- Requisitos: se describen, conocimientos, destrezas, experiencia y formación académica y otros requisitos del cargo.
- Condiciones del cargo: se describen las responsabilidades del cargo y el ambiente del trabajo en el que consta el horario y demás información relevante que deba cumplir el empleado.

### **3.1.6 Diccionario de destrezas**

Objetivo General:

Contar con un compendio de destrezas requeridas en cada uno de los cargos, definidas en coherencia con la estrategia organizacional.

Objetivos Específicos:

- Definir los comportamientos deseados por cada competencia.
- Identificar el grado de una competencia asociado a un desempeño excelente.

### Consideraciones:

Cada una de estas competencias, están definidas y descritas en tres grados diferentes de cumplimiento para facilitar la evaluación de los comportamientos observados.

- Grado A: el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos.
- Grado B: el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo.
- Grado C: el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución.

En el diccionario se contemplan dos tipos de destrezas, por un lado tenemos las destrezas institucionales y por otro las destrezas específicas.

Las destrezas institucionales, son aquellas que la organización requiere que ostenten todos los empleados sin excepción, mientras que dentro de las destrezas específicas constan todas aquellas que se han identificado críticas para el éxito de las actividades asignadas en cada cargo.

El diccionario de destrezas diseñado para la empresa TIL S.A., se encuentra en el Anexo 9.

### **3.1.7 Detección de necesidades de capacitación (DNC)**

Objetivo General:

Identificar las diferencias medibles entre el comportamiento producto de la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, establecidas en el diseño de un puesto y las que una persona tiene, para ser superadas mediante un proceso de enseñanza aprendizaje.

Objetivos Específicos:

- Identificar las diferencias entre un ideal (requerido) y la realidad (estado actual), definiendo a quienes va dirigida la capacitación, los temas en qué se requiere capacitar, con qué nivel de profundidad deben tratarse los temas, la metodología a utilizar y cuándo debe ejecutarse.
- Definir el presupuesto.

Consideraciones:

Este proceso se efectúa a través de la utilización de algunos instrumentos, en este caso se partió del diseño de un formulario de detección de necesidades de

capacitación (DNC). Esta es una herramienta que permite identificar y priorizar información previa a estructurar planes y programas orientados a fortalecer y desarrollar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que requiere el personal para contribuir con los objetivos de la organización (Anexo 10).

La DNC, conjuntamente con el resultado de otras fuentes de información como la entrevista y la evaluación de desempeño especificadas en los puntos 3.1.2 y 3.1.3, permitirán realizar un análisis consensuado y establecer los temas que deben reforzarse en cada persona para lograr el desempeño laboral esperado.

El DNC se administrará a la gerencia y a todos los colaboradores de la organización.

### **3.1.8 Plan de capacitación**

Objetivo General:

Lograr que las personas involucradas en los diferentes procesos del negocio adquieran las destrezas, conocimientos, valores y actitudes, necesarias e indispensables para realizar sus tareas con mayor efectividad.

Objetivos Específicos:

- Definir los criterios de eficacia en la formación para las actividades y/o procesos.

- Definir los criterios de eficacia (estándares) a lograrse en el trabajo para alcanzar la efectividad requerida.

Consideraciones:

Una vez que se han identificado, analizado y sistematizado las necesidades de capacitación, establecido los criterios de eficacia de formación y los criterios de eficacia del trabajo, se procede a estructurar un plan de capacitación (Anexo 11).

Este plan determina actividades ordenadas e integradas a cumplir durante un plazo establecido.

El formato de plan de capacitación diseñado para la empresa TIL S.A., se encuentra en el Anexo 12.

### 3.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez identificadas y diseñadas las herramientas, se procede a la recopilación de información, que nos ayudará a identificar los problemas específicos con la finalidad de proponer mejoras.

### **3.2.1 Entrevista**

La entrevista se ha realizado a todos los empleados de la compañía, debido a que el total de empleados es seis personas, por lo que será muy valioso conocer la opinión de cada persona que conforma la empresa TIL S.A.

Las entrevistas fueron realizadas durante una semana, con la debida autorización del gerente de la compañía, el tiempo aproximado por entrevista fue de 30 minutos.

Las entrevistas realizadas a cada uno de los cargos se encuentran en el Anexo 13.

### **3.2.2 Encuesta de satisfacción al cliente**

TIL S.A. realiza en promedio treinta (30) ventas diarias, es decir 180 ventas semanales, por lo que se atiende alrededor de 720 clientes al mes. Para poder realizar la encuesta de satisfacción, es necesario extraer una muestra, que no es más que determinar una colección de unidades seleccionadas de la población.

Para establecer la muestra se toma en cuenta lo siguiente:

1. El nivel de confianza: es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre dentro de un intervalo conformado por un par o pares de números.

Para objeto de esta investigación, se usará un nivel de confianza del 95%.



2. El nivel de confianza, da lugar a un coeficiente Z, para lo cual tomando en cuenta el 95%, se establece  $Z = 1,96$ .
3. El error estándar: Es una medida de variabilidad del estimador, en este caso al tener un intervalo de confianza del 95%, el error estándar será del 5%, ( $\alpha$ ).
4. Proporción esperada: es el valor aproximado del parámetro que se quiere medir, este valor se obtiene mediante estudios piloto previos, debido a que no se dispone de estos estudios, se utilizará el valor de  $p = 0,5$  equivalente al 50%, lo cual maximiza el tamaño muestral. Por lo tanto q será igual a  $(1-p)$ ,  $q = 0,5$ .
5. El tamaño de la población (N): corresponde a los 720 clientes que son atendidos en el mes aproximadamente.

Por lo tanto la fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{\alpha^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

Z	1,96
p	0,5
q	0,5
N	720
$\alpha$	0,05

Al despejar la fórmula tomando en cuenta los valores correspondientes obtenemos un tamaño de muestra de:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 720}{0,05^2 * (720-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 250,73$$

Sabiendo que la muestra corresponde a 251 personas, las encuestas se realizarán por medio de 3 canales y en las siguientes proporciones, de acuerdo a los porcentajes de representación en las ventas.

- Vía telefónica: 5% equivalente a 12 encuestas.
- Vía Internet: 80% equivalente a 201 encuestas.
- Personalizado en oficina: 15% equivalente a 38 encuestas.

Las encuestas se realizaron a partir del mes de febrero del año 2016. La información receptada servirá de punto de partida para determinar las estrategias y actividades a realizar durante el año 2017.

### **3.2.3 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño se realizó durante el mes de Marzo del año 2016, al total de empleados que conforman la organización, esto es a los seis empleados que trabajan en los diferentes departamentos.

Los pasos considerados para evaluar el desempeño del personal de TIL S.A. son los siguientes:

- Definición de evaluadores y evaluados: se definió el cargo, con el fin de asegurar que tanto el evaluador como el evaluado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios que requiere el cargo.
- Socialización del método de evaluación: se explicó el método de calificación de la evaluación, tomando en cuenta las escalas que se determinaron para cada una de las secciones de la evaluación en una entrevista previamente programada.
- Ejecución de la evaluación del desempeño: se evaluó a cada uno de los empleados durante el mes de Marzo del año 2016.
- Retroalimentación del proceso de evaluación: al finalizar el mes de marzo del año 2016, con los resultados de la evaluación realizada se procedió a brindar retroalimentación a cada uno de los empleados conjuntamente con el gerente general, con la finalidad de conocer el desempeño de la persona evaluada al igual que los progresos que ha tenido en el tiempo.

Las evaluaciones realizadas a los empleados, se encuentran en el Anexo 14.

### 3.3 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información necesaria, se prosigue con el análisis y sistematización de dicha información, con el objetivo de priorizar y organizar los datos, para poder establecer los parámetros que nos ayudarán a desarrollar la propuesta de desarrollo y solventar el problema de la investigación.

#### 3.3.1 Entrevista

La entrevista realizada a los empleados de TIL S.A., es analizada de acuerdo a cada puesto de trabajo, considerando los 8 aspectos fundamentales para el diseño de los perfiles de puesto.

Los 8 aspectos a analizar son:

##### 1. Identificación del puesto:

Se han identificado 4 cargos que deben ser cubiertos de manera indispensable en la compañía que son:

- Gerente General
- Asistente Contable
- Ejecutivo de ventas
- Mensajero

## 2. Actividades

Las actividades a realizar de cada uno de los cargos, se han analizado en base a 4 parámetros; frecuencia, complejidad, consecuencia en caso de error y valor agregado.

Tomando en cuenta estos parámetros, se han establecido las actividades más importantes (esenciales) para cada uno de los cargos, sobre las cuales se trabajará para definir los requisitos para cada cargo (Anexo 15).

## 3. Educación

Se ha analizado y definido la instrucción formal mínima, que requiere cada uno de los cargos de trabajo, discriminando entre: primer nivel (primaria), segundo nivel (secundaria), tercer nivel (universitaria) y cuarto nivel (postgrado). Así mismo, se han establecido las capacitaciones o cursos especializados que necesita la persona para desempeñar el cargo, clasificándolas en base a dos criterios: formación adquirida o exigible y formación suministrada o deseable.

La formación adquirida al ser exigible es aquella que la persona deberá cumplir obligatoriamente para ocupar un cargo específico; en cambio, la suministrada al ser deseable, se convierte en una necesidad de capacitación, puesto que es una formación complementaria que debe ser impartida por parte de la empresa, necesaria para el éxito del cargo.

#### 4. Experiencia

La experiencia al ser un aspecto esencial para el desarrollo de las habilidades de una persona, y garantizar el saber hacer, se ha determinado el tiempo y tipo de experiencia requerida, en concordancia con las actividades esenciales del cargo.

#### 5. Nivel de autonomía e iniciativa

En este punto se analiza el grado de supervisión que se necesita en cada uno de los cargos para llegar a desempeñar de una manera efectiva las diferentes actividades.

Se ha delimitado el nivel de autonomía de acuerdo a la siguiente escala:

**Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

**Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.

**Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

**Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

**Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

**Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

Adicionalmente, se define si las decisiones que se toman en el cargo son sujetas o no de aprobación.

## 6. Habilidades y destrezas

Las habilidades y/o destrezas que se toman en cuenta en cada uno de los cargos están reflejadas en el diccionario de destrezas que se ha construido, tomando como punto de partida las actividades esenciales, es decir, las destrezas tienen coherencia con cada actividad.

## 7. Características y condiciones del puesto

En este punto se analiza la responsabilidad que tiene cada cargo en cuanto a máquinas o equipos, documentación importante posibilidades de desarrollo y áreas de contacto o influencia en la empresa.

## 8. Esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones ambientales

La salud y seguridad en los puestos de trabajo son factores indispensables que no se pueden descartar al momento de un análisis de cargos, más aún si lo que se busca es eliminar aquellos factores que pueden estar influyendo en la efectividad del trabajo. El esfuerzo tanto físico como mental varía de acuerdo a las funciones de los cargos por lo que no siempre un cargo tendrá las mismas condiciones de trabajo.

En cuanto a las condiciones ambientales, se identifican las siguientes variables: iluminación, ventilación, temperatura e infraestructura adecuada para evitar riesgos y accidentes laborales.

### **3.3.2 Encuesta de satisfacción al cliente**

La encuesta de satisfacción al cliente se realizó en el mes de Febrero del año 2016.



El total de clientes encuestados equivale a 251 personas las cuales como ya se mencionó anteriormente se dividen en:

- Vía telefónica: 5% equivalente a 12 encuestas.
- Vía Internet: 80% equivalente a 201 encuestas.
- Personalizado en oficina: 15% equivalente a 38 encuestas

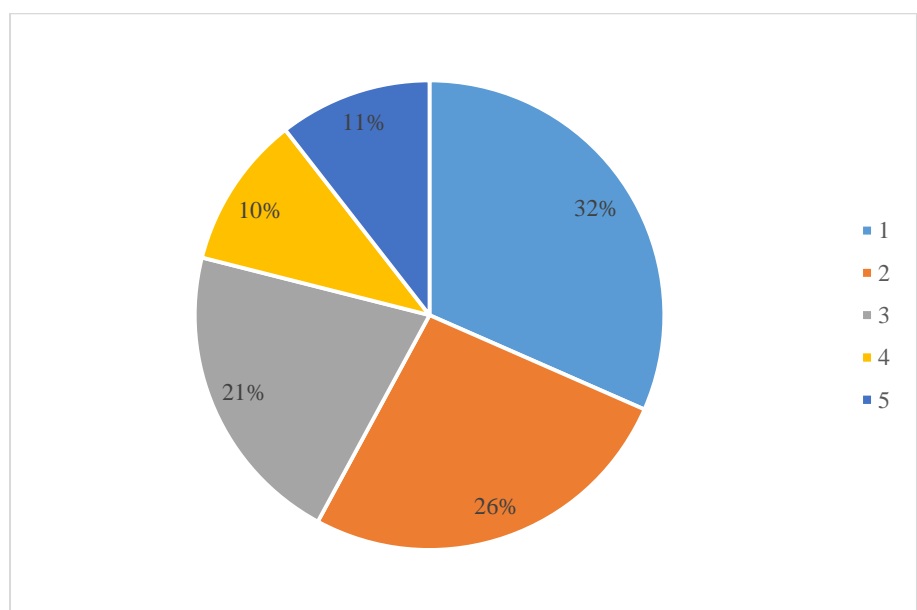
Los resultados obtenidos se detallan a continuación, pregunta por pregunta:

- Vía telefónica

1. ¿Cómo califica la rapidez en la atención?

**Tabla 8: Rapidez en la atención**

1	2	3	4	5	Total
2	7	2	1	0	12



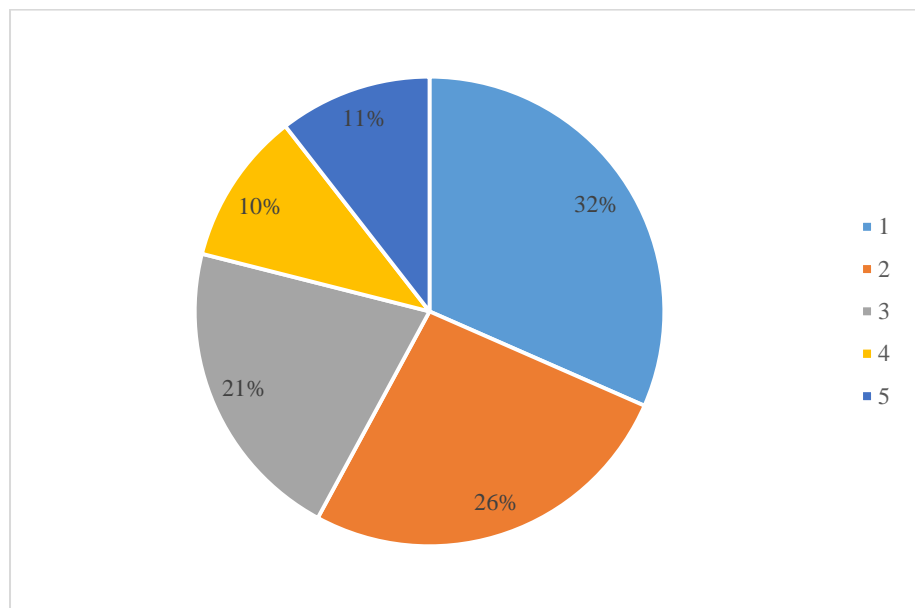
**Figura 9: Rapidez en la atención**

Análisis: Tomando en cuenta la escala de calificación, en donde 5 representa satisfacción total por parte del cliente y 1 insatisfacción total del cliente, el 58% de los clientes encuestados telefónicamente calificaron la rapidez del servicio telefónico como muy insatisfactorio.

2. ¿Cómo califica la facilidad para contactarse?

**Tabla 9: Facilidad para contactarse**

1	2	3	4	5	Total
1	5	1	2	3	12



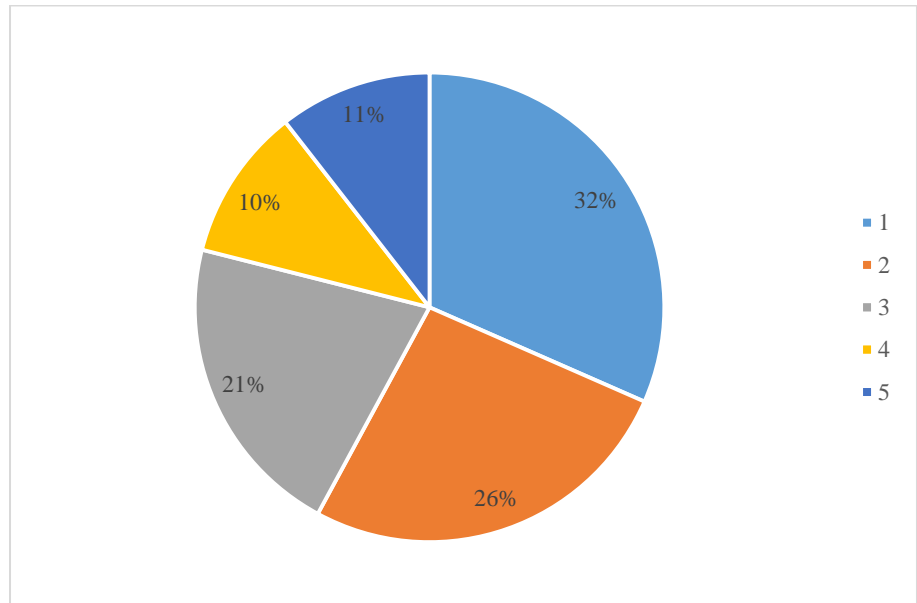
**Figura 10: Facilidad para contactarse**

Análisis: El 42% de los clientes encuestados telefónicamente se encuentra bastante insatisfecho en cuanto a la facilidad que le toma realizar una llamada telefónica a la empresa, mientras que solo apenas el 25% pudo contactarse con el asesor al cliente de manera efectiva.

### 3. ¿Cómo califica la resolución del problema?

**Tabla 10: Resolución del problema**

1	2	3	4	5	Total
2	3	4	1	1	11



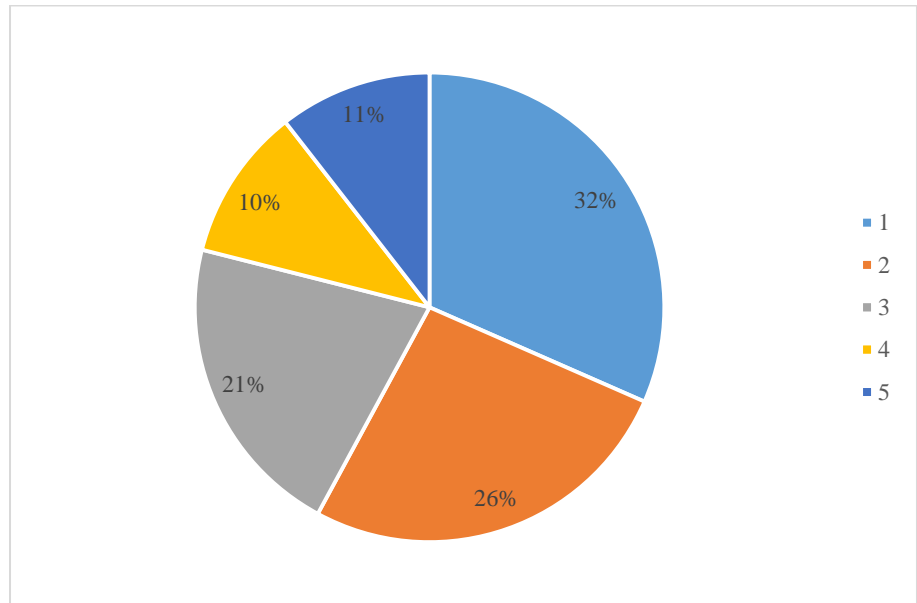
**Figura 11: Resolución del problema**

Análisis: El 37% de los clientes encuestados se encuentran medianamente satisfechos con la resoluciones de sus problemas, pero tomando en cuenta el siguiente porcentaje que es de 27%, se puede concluir que los clientes no se encuentran del todo satisfechos con la resolución que el asesor le brindó a su problema planteado, y se debe mejorar.

## 4. ¿Cómo califica la claridad del mensaje?

**Tabla 11: Claridad del mensaje**

1	2	3	4	5	Total
3	1	2	4	2	12

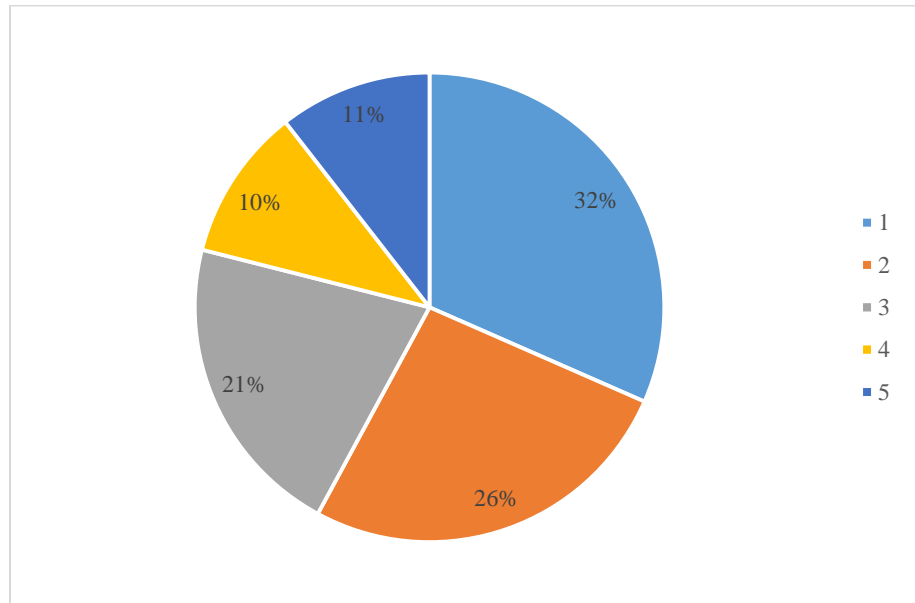
**Figura 12: Claridad del mensaje**

Análisis: El 33% de los clientes encuestados están bastante satisfechos con la claridad de la información proporcionada por parte de los asesores al cliente de la compañía, mientras que el 17% del total estuvieron totalmente satisfechos, sin embargo un 17% estuvo en total desacuerdo con la claridad de la información proporcionada, lo que de igual manera requiere mejora.

5. ¿Cómo califica la amabilidad en la atención?

**Tabla 12: Amabilidad en la atención**

1	2	3	4	5	Total
3	3	1	4	1	12



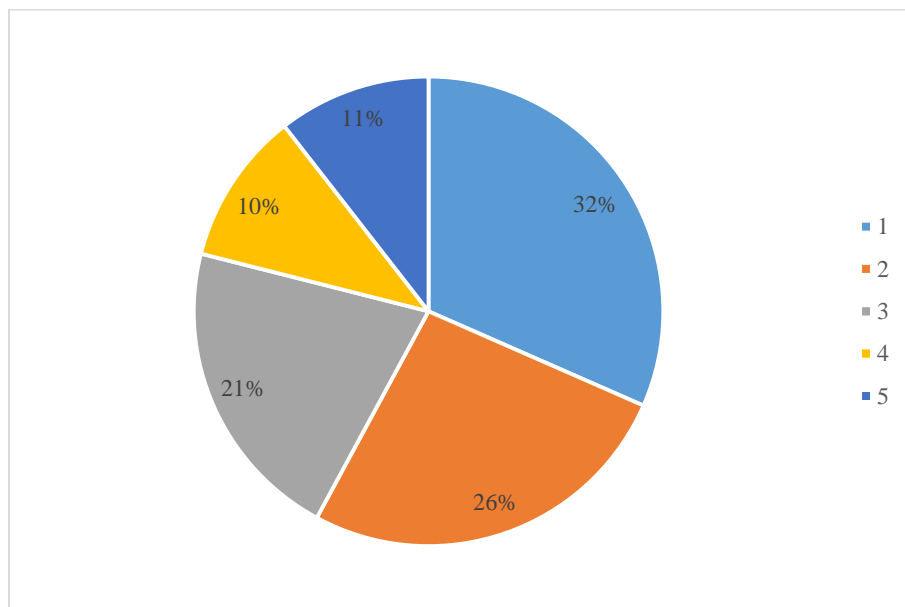
**Figura 13: Amabilidad en la atención**

Análisis: El 42% de los clientes encuestados tomando en cuenta el rango 4 y 5, tuvieron una experiencia agradable con el asesor al cliente en donde el principal factor fue la amabilidad de la atención, mientras que un 8% estuvo totalmente insatisfecho con el trato que tuvo en la llamada telefónica.

## 6. ¿Cómo califica la paciencia del agente de servicio al cliente?

**Tabla 13: Paciencia en la atención**

1	2	3	4	5	Total
2	4	2	2	2	12

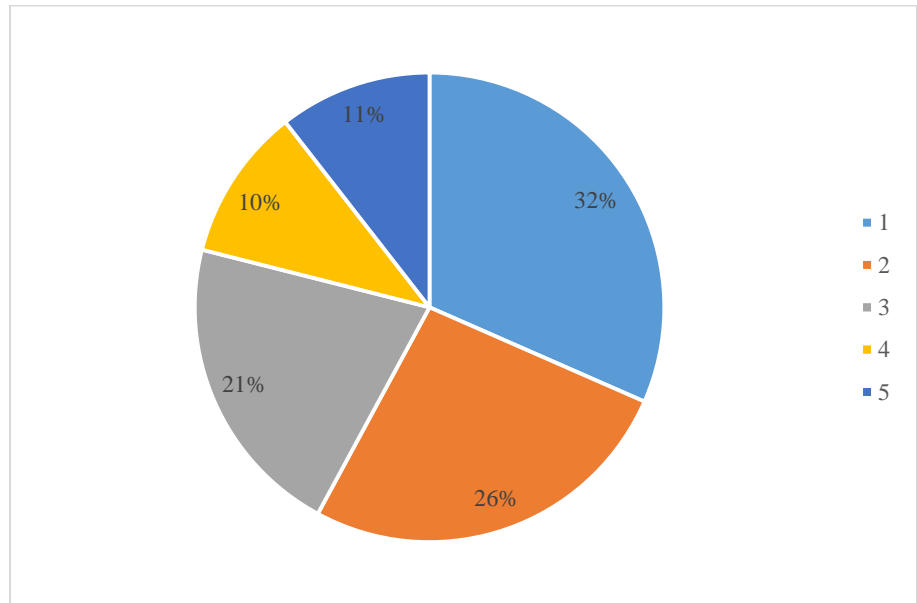
**Figura 14: Paciencia en la atención**

Análisis: El 33% de los clientes manifestaron que la paciencia por parte de los asesores fue deplorable, mientras que solo el 17% estuvo totalmente satisfecho con la atención.

## 7. ¿Cómo califica el tiempo de espera?

**Tabla 14: Tiempo de espera**

1	2	3	4	5	Total
4	0	2	3	3	12

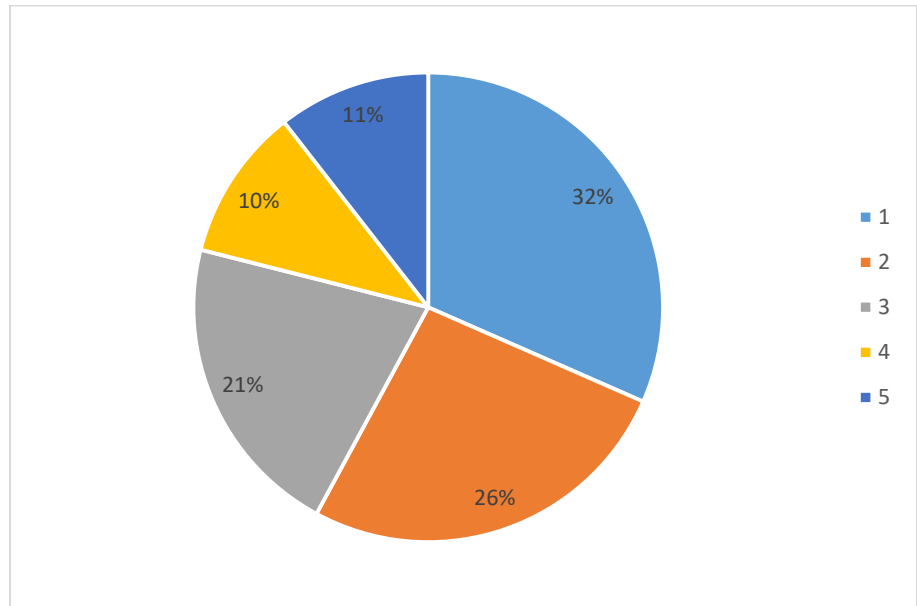
**Figura 15: Tiempo de espera**

Análisis: El 33% de los clientes encuestados tuvieron que esperar más de 30 minutos en línea para poder obtener una solución a sus problemas, mientras que solo el 25% fue atendido en un promedio de 10 a 15 minutos.

## 8. ¿Cómo califica el horario de atención?

**Tabla 15: Horario de atención**

1	2	3	4	5	Total
1	1	1	2	7	12

**Figura 16: Horario de atención**

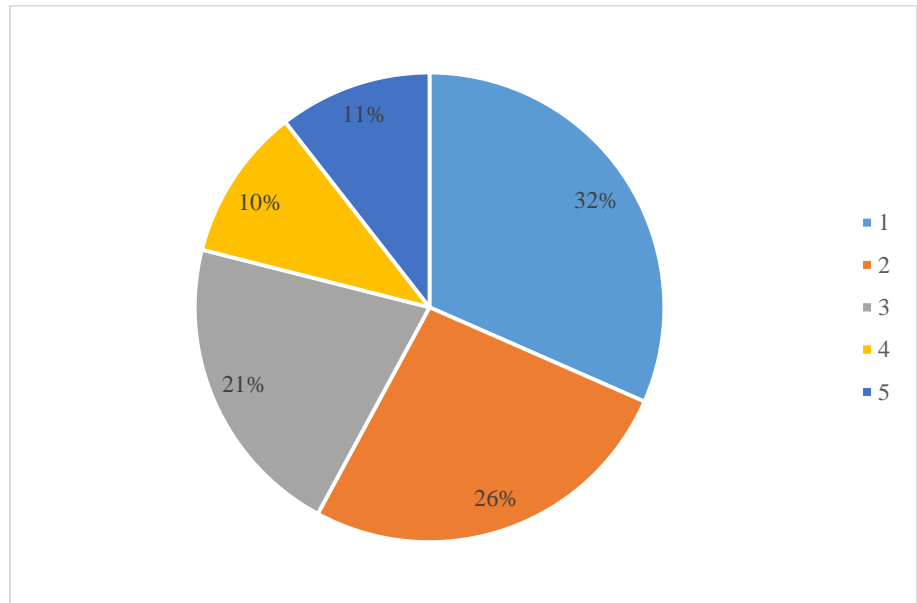
Análisis: El 59% de los clientes encuestados está totalmente de acuerdo con los horarios de atención mediante vía telefónica, mientras que solo el 8% estuvo en desacuerdo, que corresponde a 1 cliente de 12 en total.



## 9. ¿Cómo califica el direccionamiento?

**Tabla 16: Direccionamiento**

1	2	3	4	5	Total
0	4	4	3	1	12

**Figura 17: Direccionamiento**

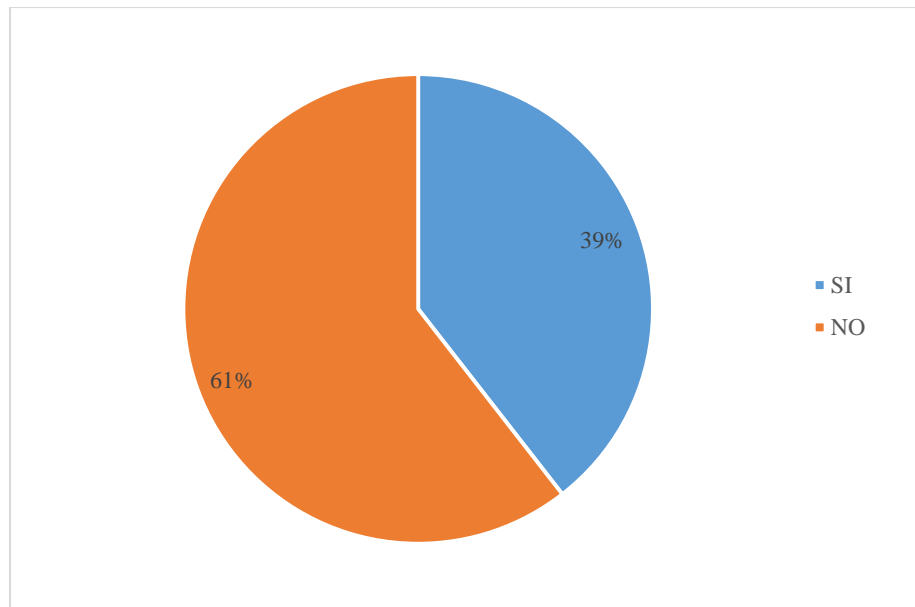
Análisis: El 34% de los clientes se mostraron en desacuerdo con el direccionamiento que tuvieron en la llamada, muchos de ellos consideraron que perdieron bastante tiempo en una llamada que no podía ser tan extensa, debido a la poca comunicación y desconocimiento del proceso que noto por parte del asesor comercial.

10. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 17: Expectativas del cliente frente al servicio del asesor**

SI	NO	TOTAL
5	7	12



**Figura 18: Expectativas del cliente frente al servicio del asesor**

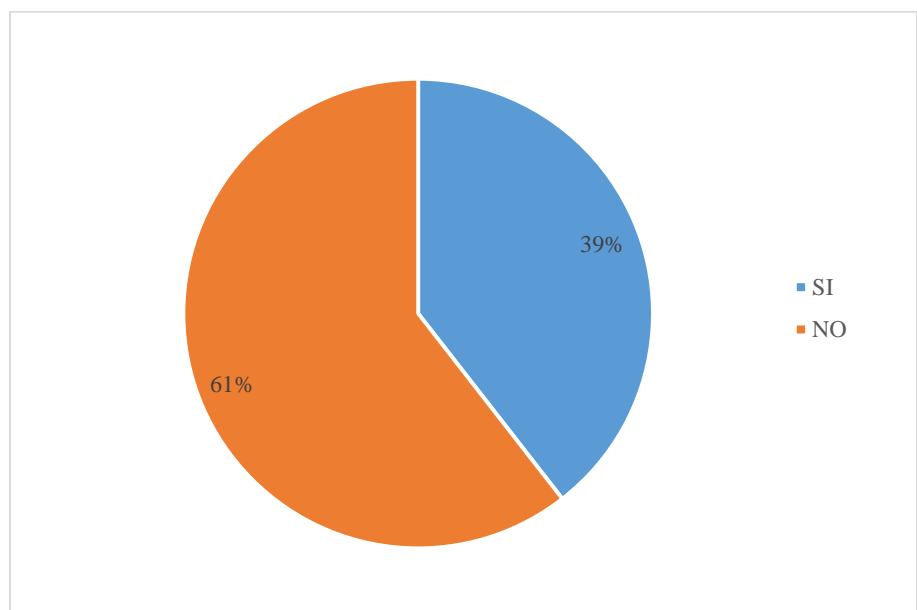
Análisis: El servicio al cliente por parte de los asesores no cumplió con las expectativas de los clientes, teniendo un 58% de insatisfacción en el servicio.

# 11. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 18: Recomendación del producto**

SI	NO	TOTAL
9	3	12



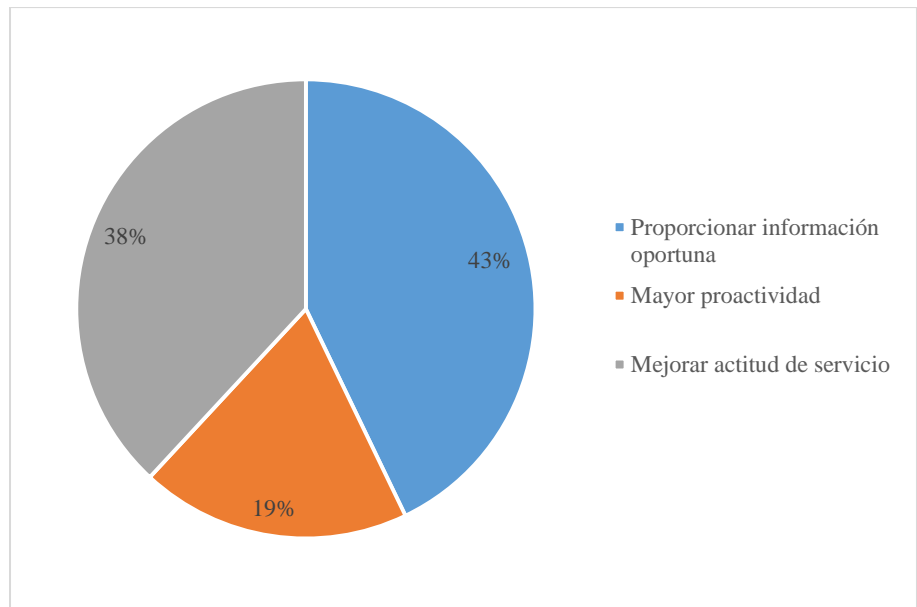
**Figura 19: Recomendación del producto**

Análisis: A pesar de las quejas obtenidas por parte del servicio al cliente, el 75% de los clientes recomienda nuestros productos, debido a los precios competitivos que maneja la compañía en el mercado de telefonía celular.

12. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?

**Tabla 19: Sugerencias**

<b>Rapidez</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actitud</b>	<b>Total</b>
3	2	3	8



**Figura 20: Sugerencias**

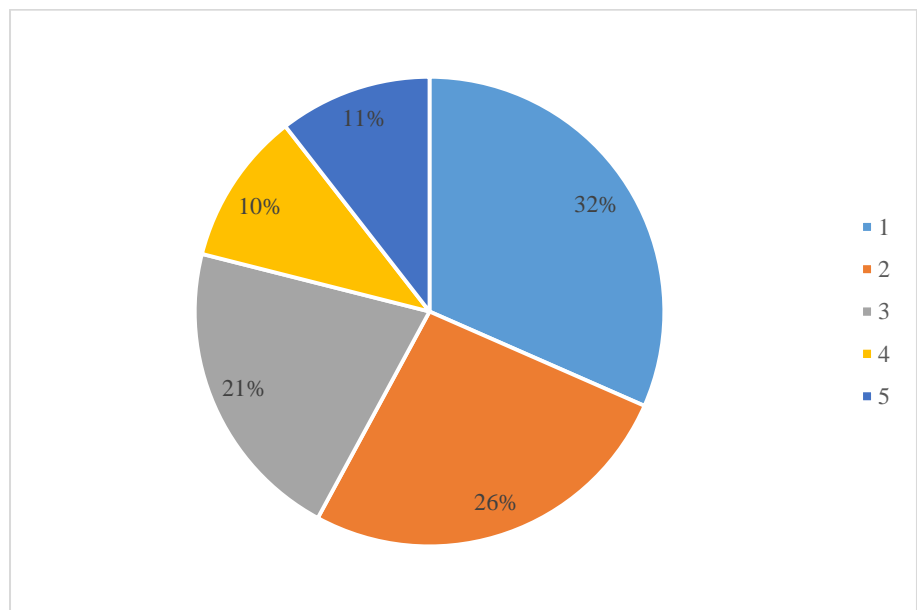
Análisis: Las sugerencias acatadas por los clientes se orientan a una atención rápida y efectiva, en donde se vea reflejada la proactividad de los asesores y la iniciativa por resolver los problemas, siempre con actitud de servicio.

- Vía Internet

1. ¿Cómo califica la rapidez en la atención?

**Tabla 20: Rapidez en la atención**

1	2	3	4	5	Total
36	26	8	53	78	201



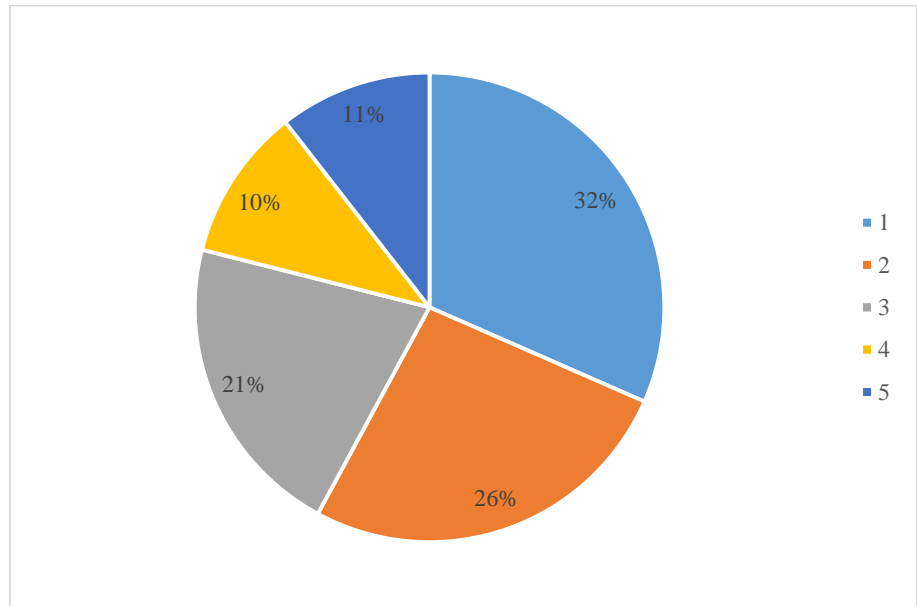
**Figura 21: Rapidez en la atención**

Análisis: El 39% de los clientes encuestados vía internet se encuentran satisfechos con la rapidez en la atención a preguntas y dudas por los diferentes sitios de venta en línea, lo que corresponde a 78 clientes de 201 en total.

2. ¿Cómo califica la facilidad para contactarse?

**Tabla 21: Facilidad para contactarse**

1	2	3	4	5	Total
15	7	9	41	129	201



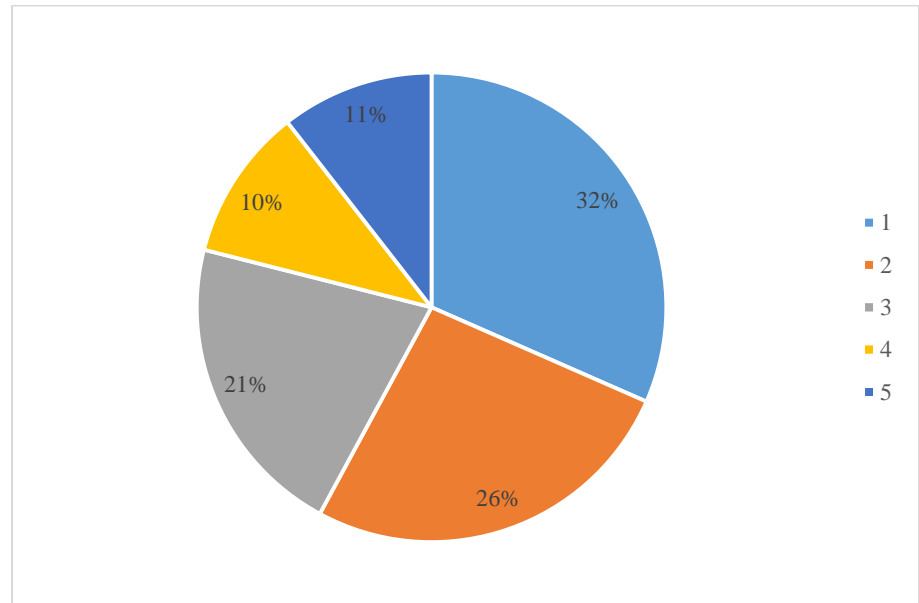
**Figura 22: Facilidad para contactarse**

Análisis: El 64% de los clientes considera que es muy fácil contactar a la empresa, sus productos y servicios vía internet, seguido del 20% quienes especifican que están bastante satisfechos con los medios de contacto en la web.

### 3. ¿Cómo califica la resolución del problema?

**Tabla 22: Resolución del problema**

1	2	3	4	5	Total
69	45	10	54	23	201



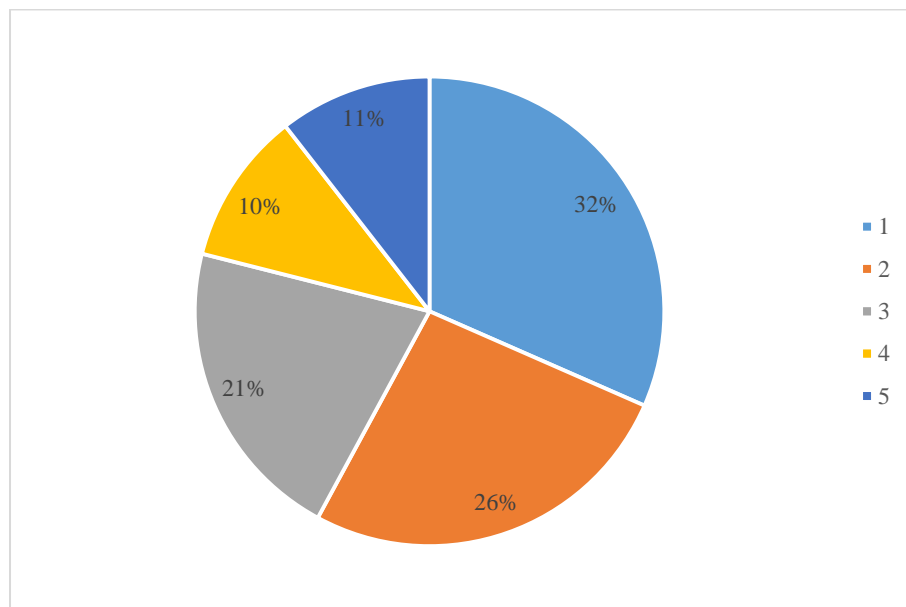
**Figura 23: Resolución del problema**

Análisis: El 56% de los clientes, tomando en cuenta el rango 1 y 2, manifestaron que su problema no fue resuelto en el primer contacto, mientras que solo un 12% estuvo satisfecho con la solución de problemas.

## 4. ¿Cómo califica la claridad del mensaje?

**Tabla 23: Claridad del mensaje**

1	2	3	4	5	Total
115	25	3	26	32	201

**Figura 24: Claridad del mensaje**

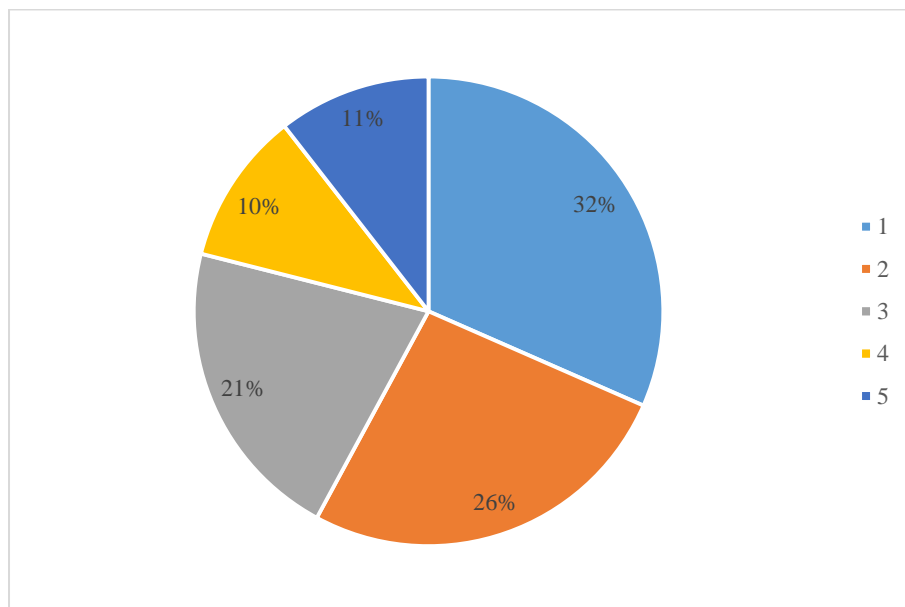
Análisis: El 57% de los clientes encuestados no se encuentran satisfechos con la claridad de la información que brindan los asesores de servicio al cliente.



## 5. ¿Cómo califica la amabilidad en la atención?

**Tabla 24: Amabilidad en la atención**

1	2	3	4	5	Total
78	88	0	25	10	201

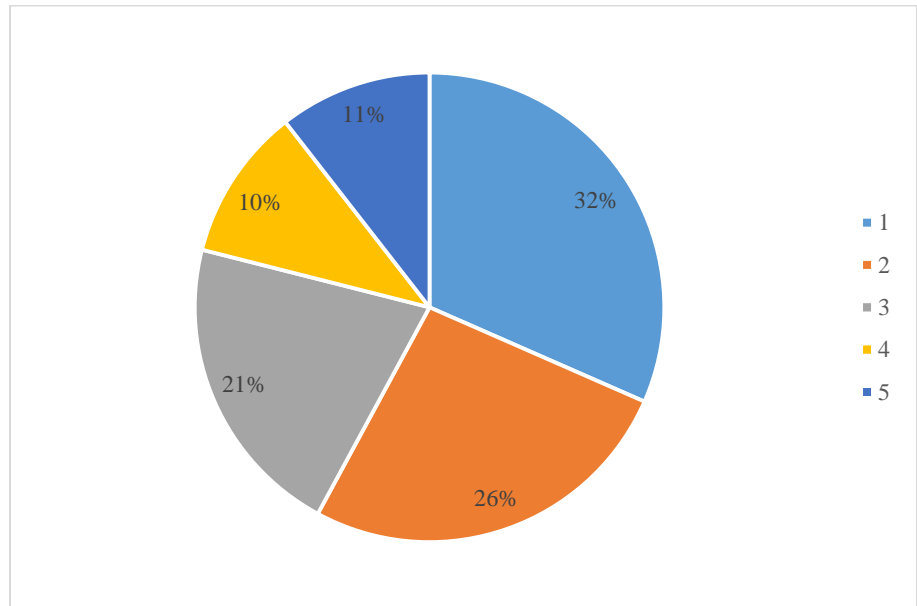
**Figura 25: Amabilidad en la atención**

Análisis: El 83% de las personas encuestadas tomando en cuenta el rango 1 y 2, afirman que no se encuentran satisfechos en la amabilidad que brindan los asesores.

## 6. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta?

**Tabla 25: Tiempo de respuesta**

1	2	3	4	5	Total
1	13	30	61	94	199

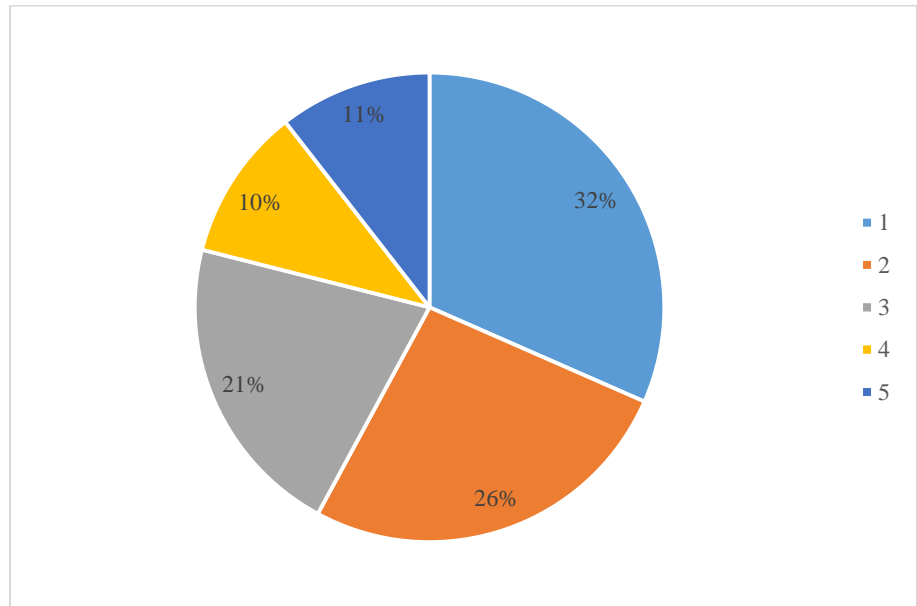
**Figura 26: Tiempo de respuesta**

Análisis: El 47% de los clientes encuestados han tenido una respuesta inmediata a las preguntas y dudas planteadas en web, mientras que el 31% considera que el tiempo de respuesta fue oportuno.

## 7. ¿Cómo califica el horario de atención?

**Tabla 26: Horario de atención**

1	2	3	4	5	Total
0	0	2	74	125	201

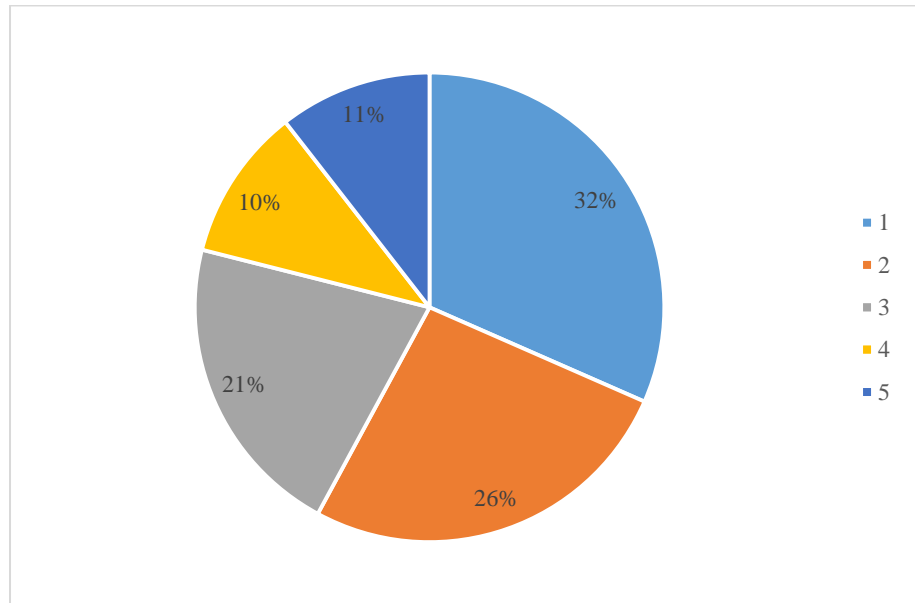
**Figura 27: Horario de atención**

Análisis: El 62% de los clientes están totalmente de acuerdo con el horario de atención vía web.

## 8. ¿Cómo calificaría el contenido de las respuestas?

**Tabla 27: Contenido de las respuestas**

1	2	3	4	5	Total
53	53	57	13	25	201

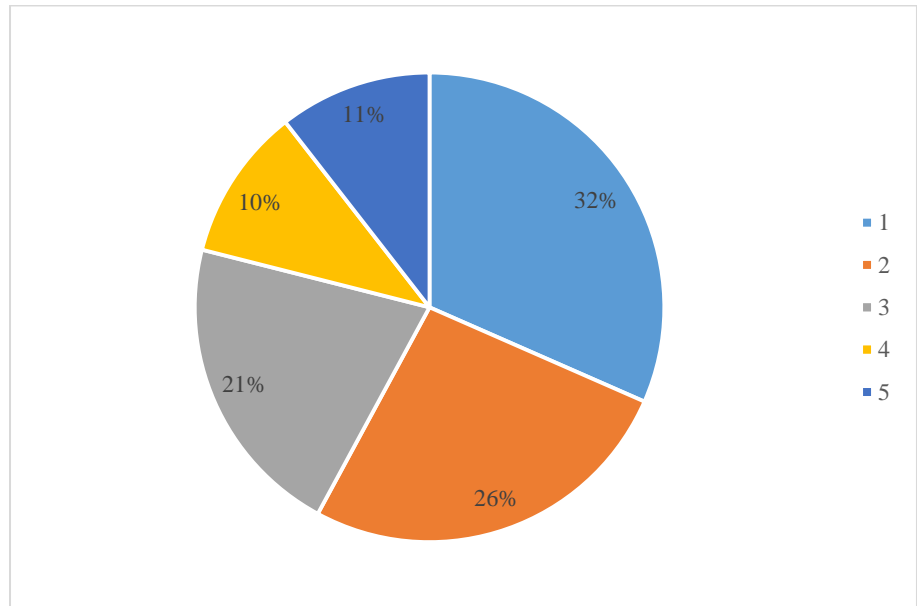
**Figura 28: Contenido de las respuestas**

Análisis: El 52% de los clientes encuestados tomando en cuenta el rango 1 y 2, no se encuentran satisfechos con el contenido de las respuestas a las diferentes preguntas planteadas por lo que el servicio de comunicación en la organización debe mejorar para lograr ofrecer un servicio de calidad.

## 9. ¿Cómo califica el direccionamiento?

**Tabla 28: Direccionamiento**

1	2	3	4	5	Total
1	2	0	124	74	201

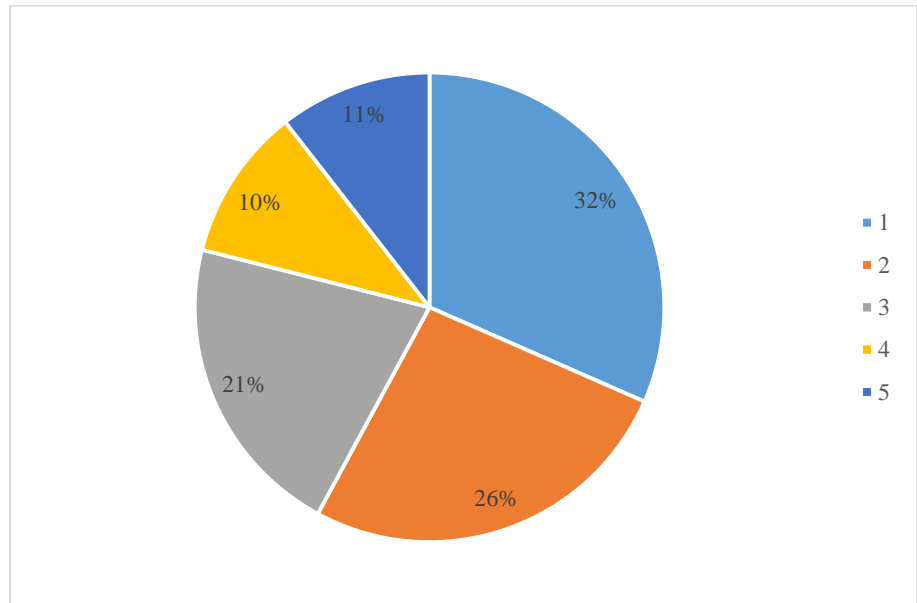
**Figura 29: Direccionamiento**

Análisis: El 62% de los clientes considera que el direccionamiento en la web en cuanto a la información sobre productos y medios de contacto es efectivo.

## 10. ¿Cómo calificaría la solución de dudas?

**Tabla 29: Solución de dudas**

1	2	3	4	5	Total
76	45	11	48	21	201

**Figura 30: Solución de dudas**

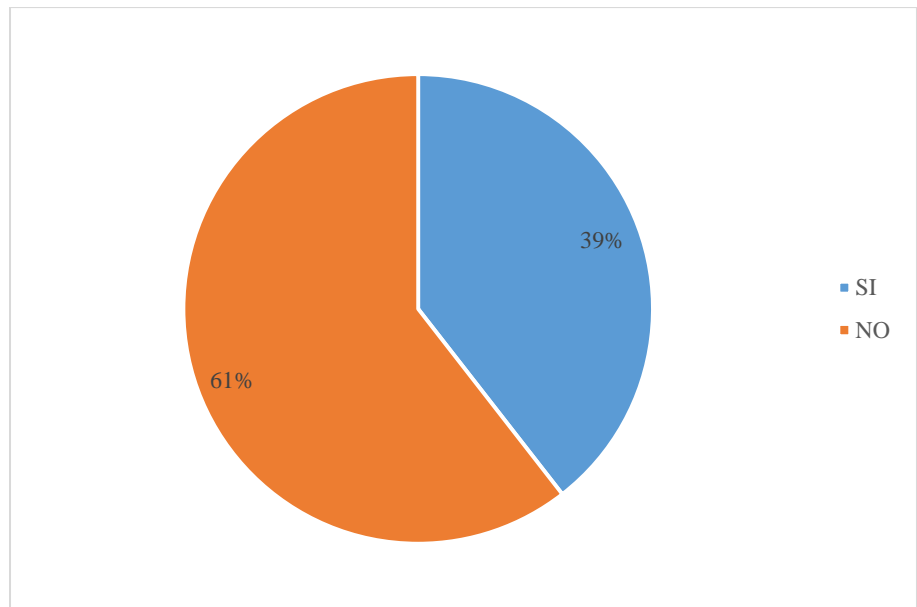
Análisis: El 38% de los clientes considera que las respuestas a las preguntas deben ser claras, con el objetivo de que las dudas por algún producto o servicio sea solucionado.

11. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 30: Expectativas**

SI	NO	TOTAL
83	118	201



**Figura 31: Expectativas**

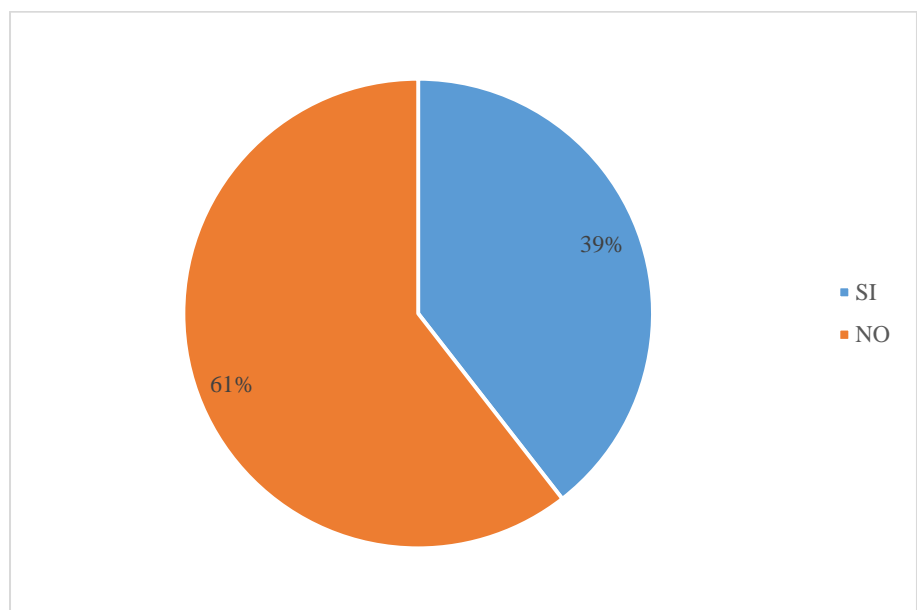
Análisis: El 59% de los clientes afirman que el servicio ofrecido no ha cumplido las expectativas, debido a la falta de información en la web y a las cortas respuestas ofrecidas por lo asesores.

12. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 31: Recomendación del producto**

SI	NO	TOTAL
165	36	201



**Figura 32: Recomendación del producto**

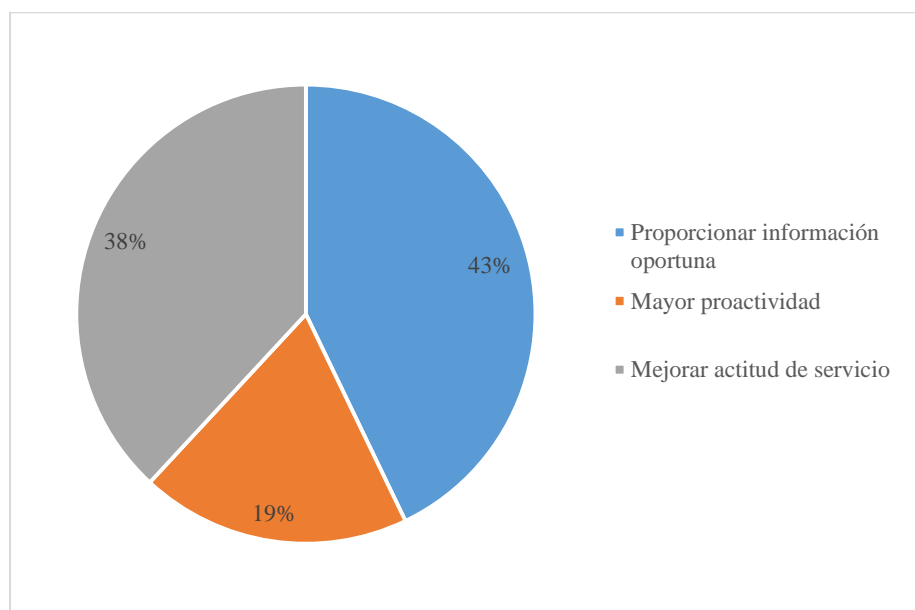
Análisis: El 82% de los clientes recomendarían nuestros productos debido a los precios que se maneja tomando en cuenta los precios que ofrece la competencia.



13. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?

**Tabla 32: Sugerencias**

<b>Proporcionar información oportuna</b>	<b>Mayor proactividad</b>	<b>Rapidez en la solución de problemas</b>	<b>Total</b>
64	45	75	184



**Figura 33: Sugerencias**

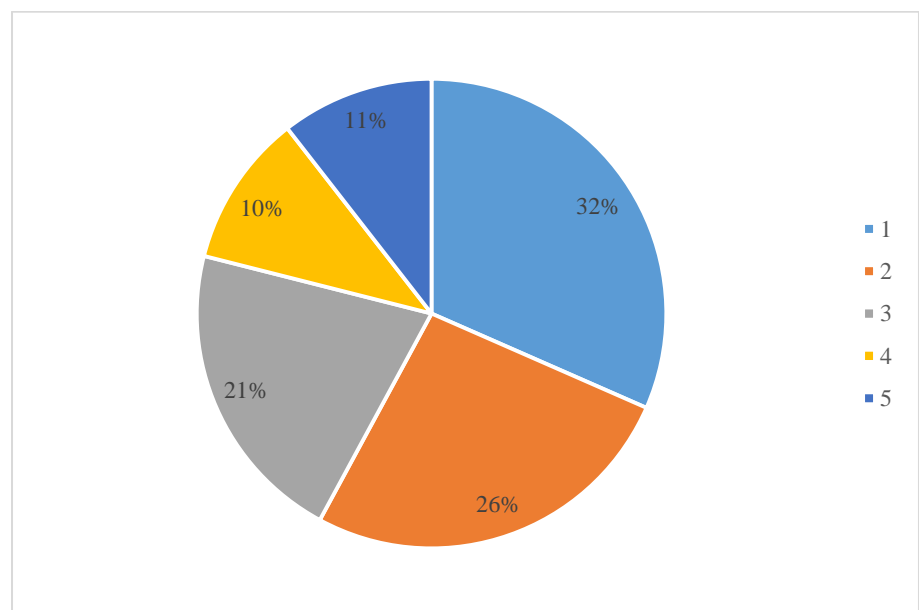
Análisis: Los principales problemas se ven reflejados en la información que se entrega al cliente, para lo cual las sugerencias en este canal se centran en manejar de mejor manera la información para lograr solucionar los problemas y resolver dudas de productos y servicios.

- Personalizado en oficina

1. ¿Cómo califica la rapidez en la atención?

**Tabla 33: Rapidez en la atención**

1	2	3	4	5	Total
2	1	5	12	18	38



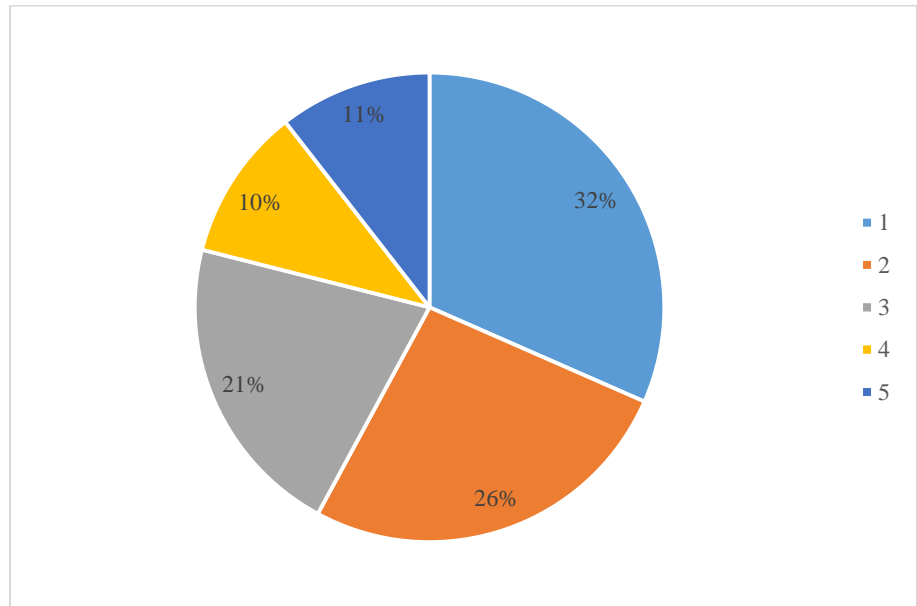
**Figura 34: Rapidez en la atención**

Análisis: El 47% de los clientes encuestados está totalmente satisfecho con la rapidez de la atención front desk.

## 2. ¿Cómo califica la empatía?

**Tabla 34: Empatía**

1	2	3	4	5	Total
19	8	5	4	2	38

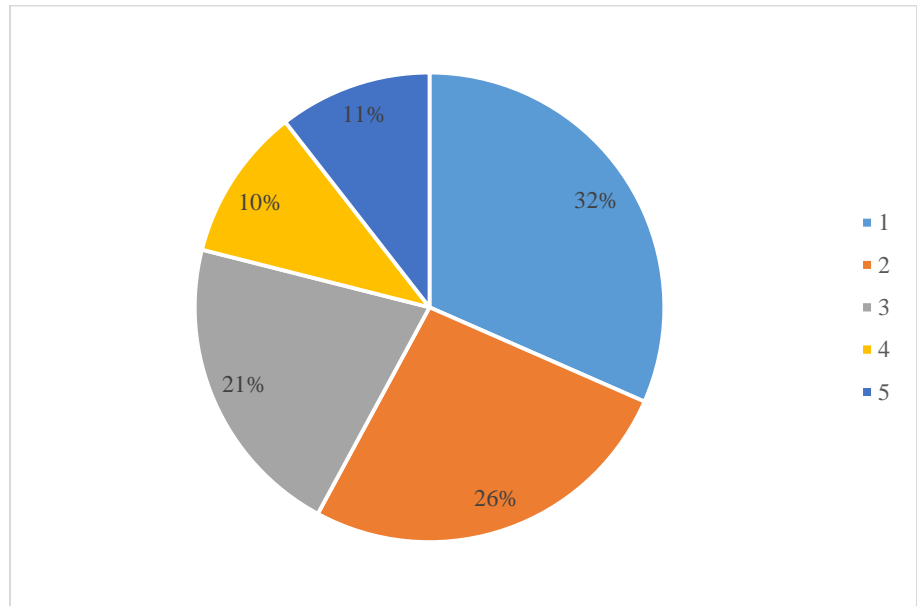
**Figura 35: Empatía**

Análisis: El 50% de los clientes afirma que los asesores de servicio al cliente mostraron poco interés en conocer lo que ellos solicitaban, por lo que no hubo una buena conexión visual ni una adaptación para lograr una comunicación efectiva y una venta exitosa.

### 3. ¿Cómo califica la resolución del problema?

**Tabla 35: Resolución del problema**

1	2	3	4	5	Total
10	15	5	2	6	38



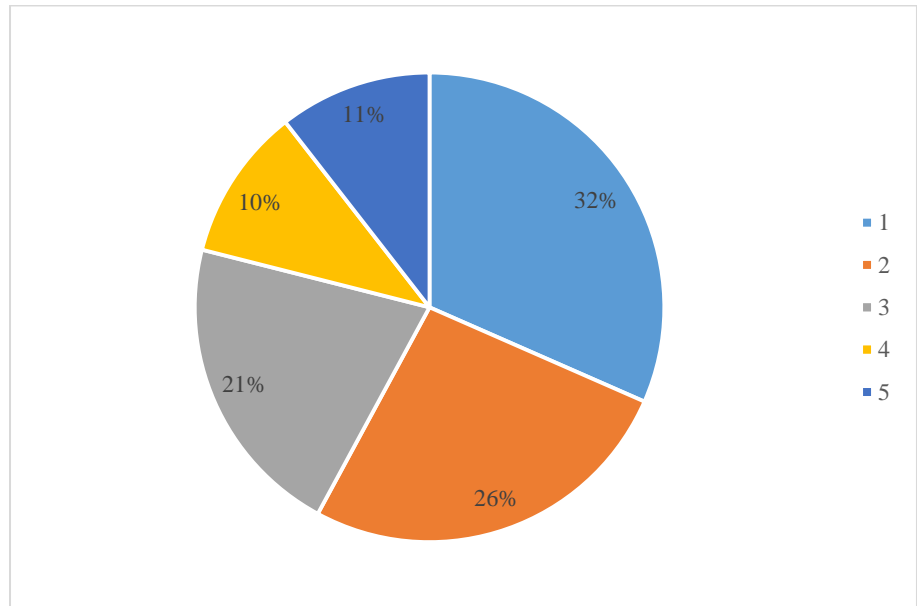
**Figura 36: Resolución del problema**

Análisis: El 66% de los clientes tomando en cuenta los rangos 1 y 2, no tuvieron una solución a su problema, tan solo el 16% logro obtener respuesta de manera efectiva.

## 4. ¿Cómo califica la claridad del mensaje?

**Tabla 36: Claridad del mensaje**

1	2	3	4	5	Total
11	4	3	7	13	38

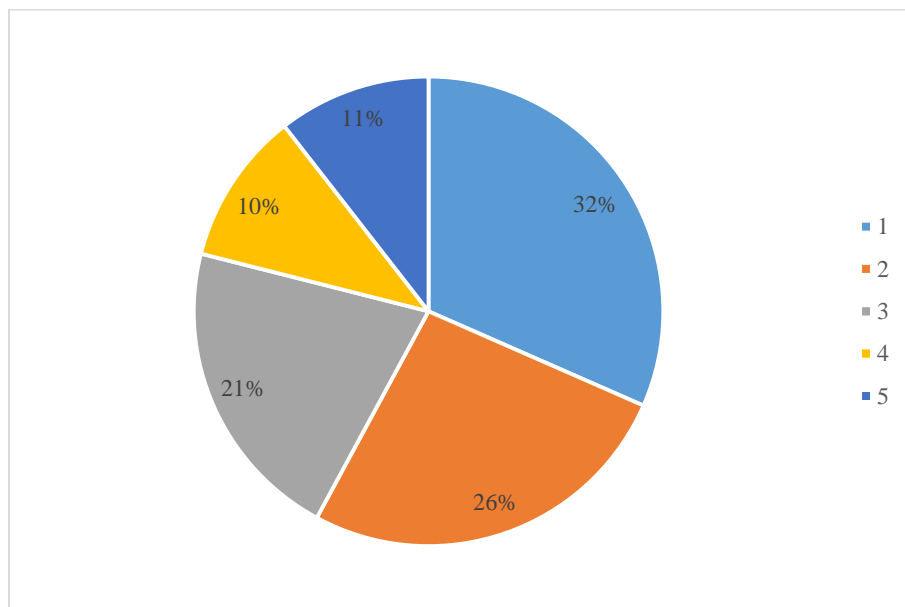
**Figura 37: Claridad del mensaje**

Análisis: El 34% de los clientes percibieron claridad en la información proporcionada por los asesores, mientras que el 40% tomando en cuenta el rango 1 y 2, no se encuentran satisfechos con la información proporcionada.

## 5. ¿Cómo califica la amabilidad en la atención?

**Tabla 37: Amabilidad en la atención**

1	2	3	4	5	Total
19	9	5	1	4	38

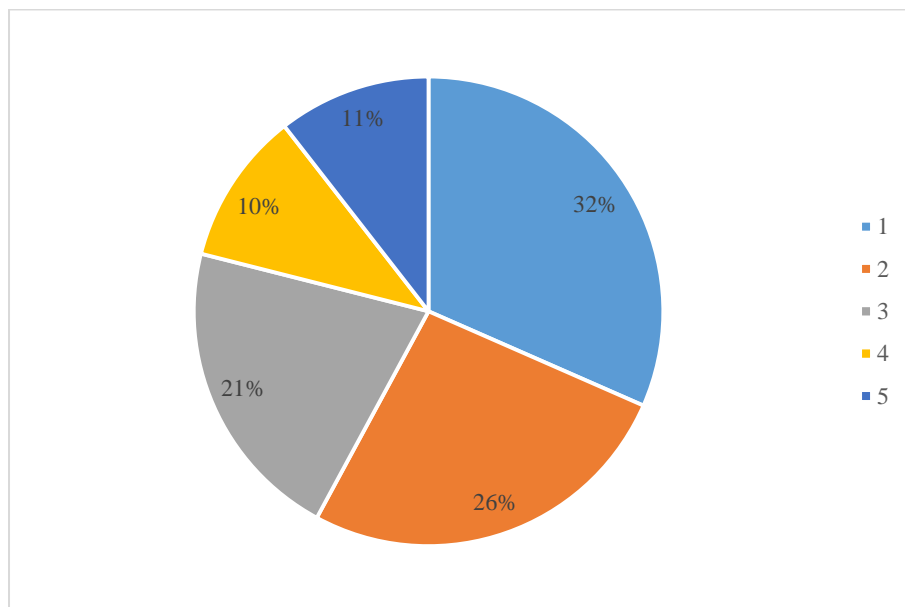
**Figura 38: Amabilidad en la atención**

Análisis: El 50% de los clientes no fueron atendidos con amabilidad por parte de los asesores por lo que varias veces las ventas no se concretaron.

## 6. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta?

**Tabla 38: Tiempo de respuesta**

1	2	3	4	5	Total
12	10	1	6	9	38

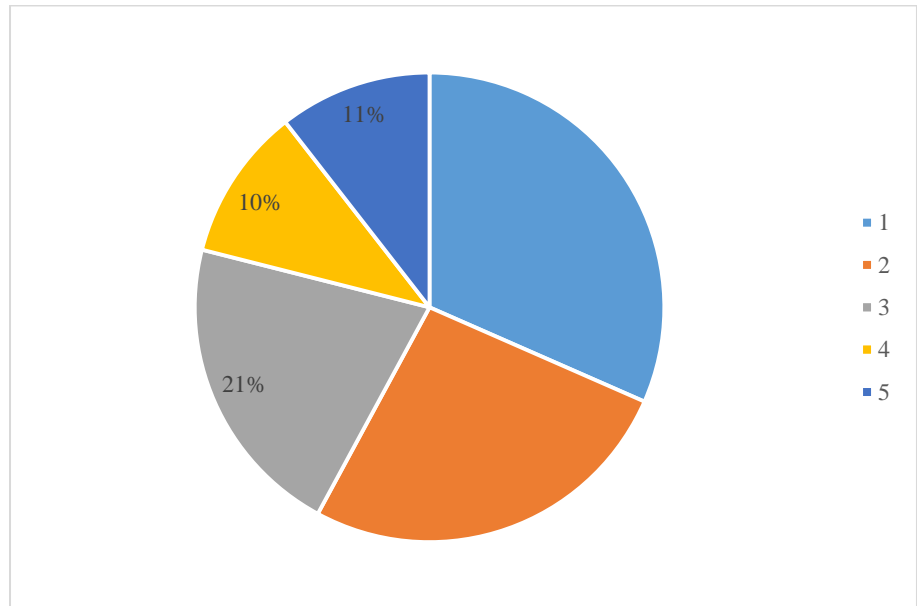
**Figura 39: Tiempo de respuesta**

Análisis: El 31% de clientes encuestados no estuvo satisfecho con el tiempo que tuvo que esperar para poder obtener una respuesta a su problema e inquietud, el rango de espera fue de 30 a 45 min.

## 7. ¿Cómo califica el horario de atención?

**Tabla 39: Horario de atención**

1	2	3	4	5	Total
0	0	0	3	35	38

**Figura 40: Horario de atención**

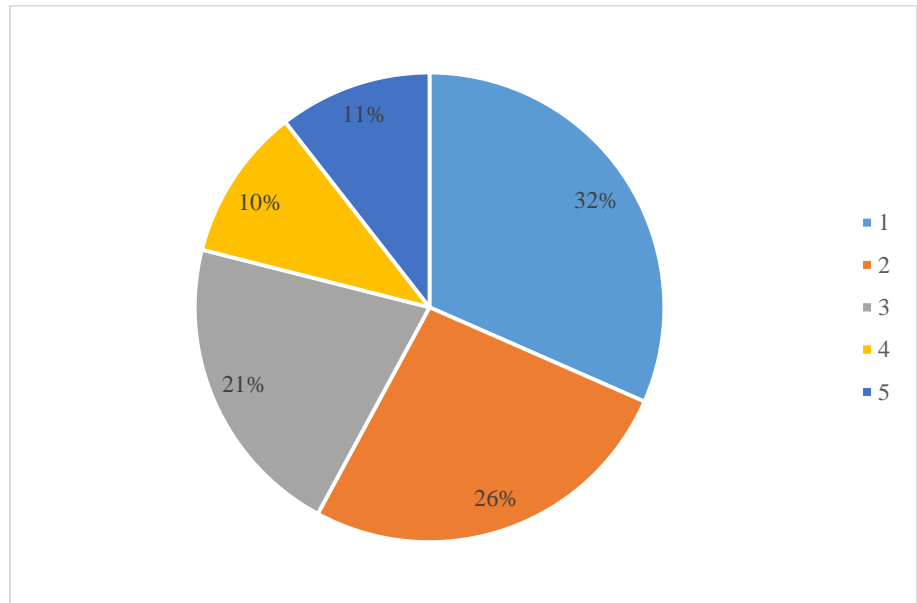
Análisis: El 92% de clientes están totalmente de acuerdo con el horario de atención al público en las oficinas de la compañía.



## 8. ¿Cómo califica el contenido de las respuestas?

**Tabla 40: Contenido de las respuestas**

1	2	3	4	5	Total
13	6	7	4	8	38

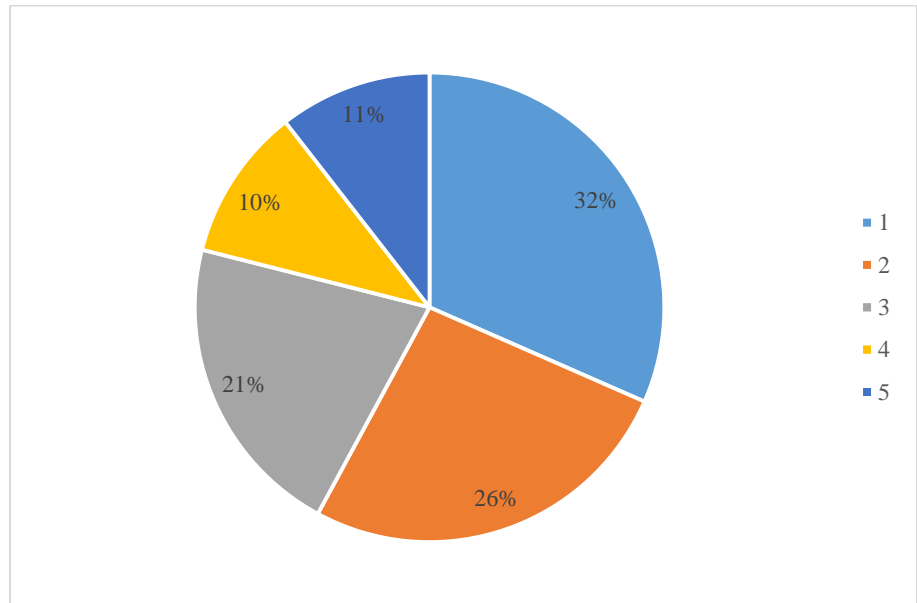
**Figura 41: Contenido de las respuestas**

Análisis: El 34% de los clientes concuerda en las falencias existentes en cuanto al contenido de la información proporcionada por los asesores, tomando en cuenta que muchos de ellos no pudieron solucionar sus problemas el mismo día.

## 9. ¿Cómo califica el direccionamiento?

**Tabla 41: Direccionamiento**

1	2	3	4	5	Total
2	18	15	0	3	38

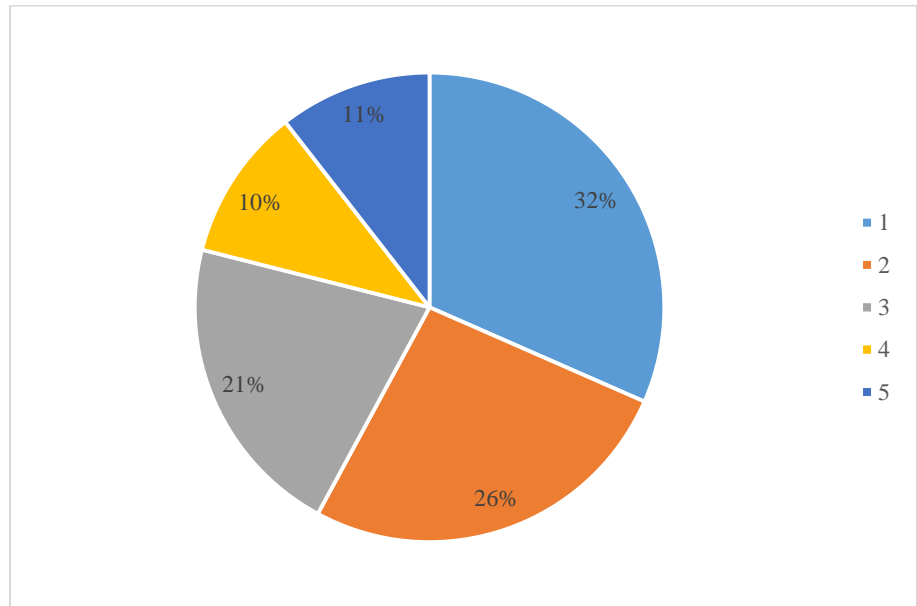
**Figura 42: Direccionamiento**

Análisis: El 47% de los clientes atendidos se encuentran bastantes insatisfechos debido al tiempo que le tomo al asesor, recibir información por parte de la gerencia y demás departamentos para poder solucionar sus inquietudes.

## 10. ¿Cómo calificaría la solución de dudas?

**Tabla 42: Solución de dudas**

1	2	3	4	5	Total
15	15	4	2	2	38

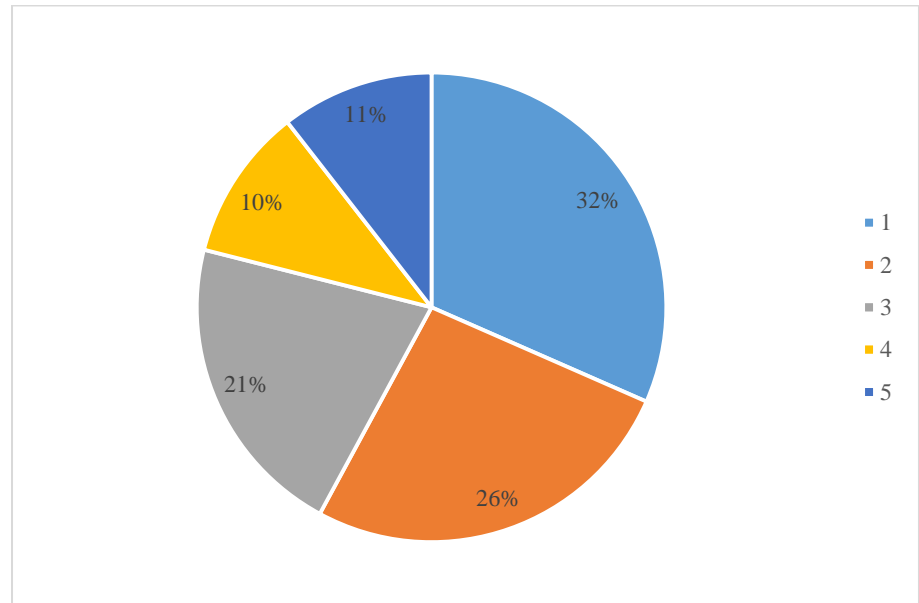
**Figura 43: Solución de dudas**

Análisis: El 79% de los clientes tomando en cuenta el rango 1 y 2, no pudo solucionar sus dudas en su totalidad, lo que perjudico la relación de venta y en muchos de los casos se perdió clientes por la falta de información oportuna.

## 11. ¿Cómo califica la actitud del asesor?

**Tabla 43: Actitud del asesor**

1	2	3	4	5	Total
12	10	8	4	4	38

**Figura 44: Actitud del asesor**

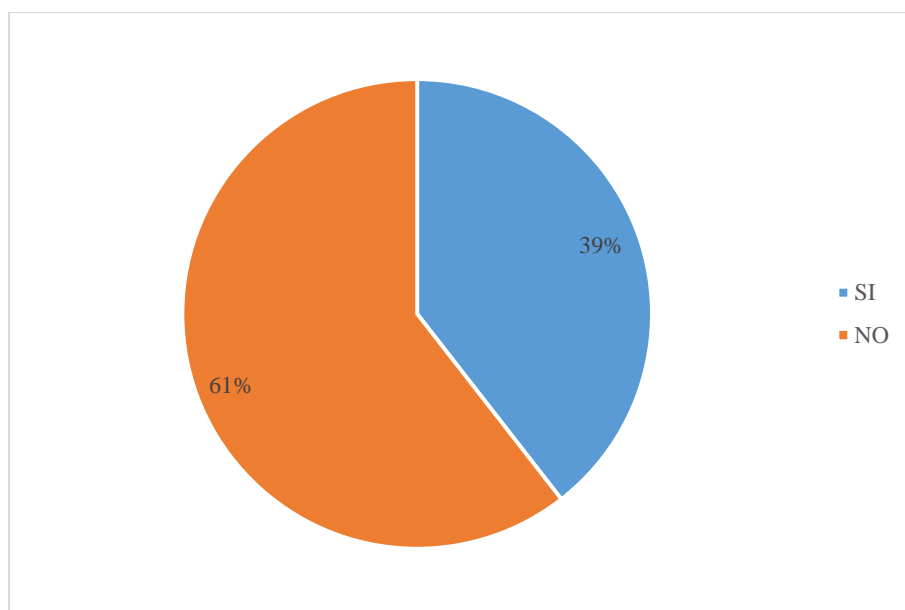
Análisis: El 58% de los clientes tomando en cuenta el rango 1 y 2, consideran que la actitud del asesor fue déspota, y no se reflejaba proactividad e interés en el cliente y sus necesidades.

12. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 44: Expectativas**

SI	NO	TOTAL
17	21	38



**Figura 45: Expectativas**

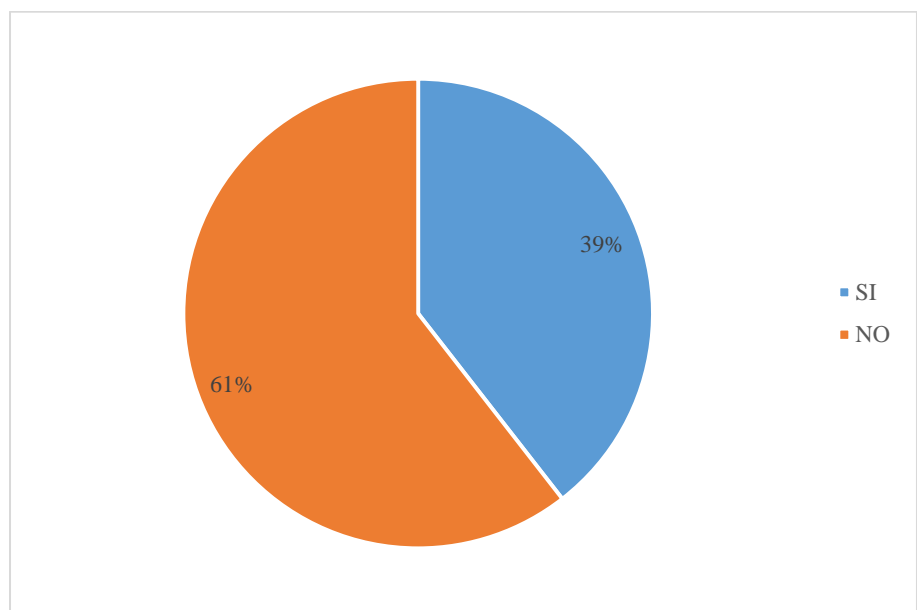
Análisis: El servicio no cumplió con las expectativas del 55% de los clientes encuestados.

13. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

**Tabla 45: Recomendación del producto**

SI	NO	TOTAL
15	23	38



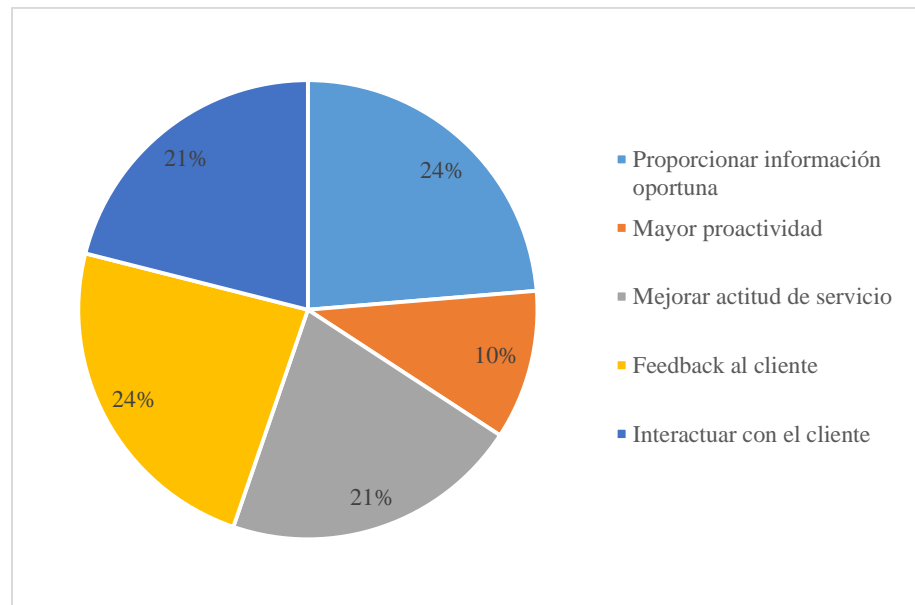
**Figura 46: Recomendación del producto**

Análisis: El 61% de los clientes no recomendaría el producto debido al mal servicio recibido a pesar de que los precios de los productos hayan cumplido sus expectativas.

14. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?

**Tabla 46: Sugerencias**

Proporcionar información oportuna	Mayor proactividad	Mejorar actitud de servicio	Feedback al cliente	Interactuar con el cliente	Total
9	4	8	9	8	38



**Figura 47: Sugerencias**

Análisis: Las sugerencias se centran nuevamente en mejorar la información que se proporciona al cliente mediante una comunicación adecuada dentro de la compañía, de igual manera mejorar la actitud de los asesores, realizar feedback e interactuar con el cliente, incentivando una mejora en la relación cliente-empresa.

### **3.3.3 Evaluación de desempeño**

En la evaluación de desempeño se toman en cuenta 3 puntos importantes que son:

- Evaluación de competencias: se compara los grados de cumplimiento de las competencias tanto institucionales y específicas que requiere cada cargo con el grado que obtiene el empleado después de la evaluación.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos por cargo: se evalúa si los objetivos específicos por cargo están siendo cumplidos en su totalidad.
- Preguntas de retroalimentación: se evalúa la predisposición del empleado por aprender y realizar cambios que mejoren los resultados tanto en sus métodos de trabajo, como en el ambiente laboral.

Tomando en cuenta estos 3 puntos, y la entrevista a la gerencia expuesta en el punto 3.2.3., se realizó un informe de las evaluaciones en donde constan los resultados obtenidos y comentarios adicionales que ayudarán a conocer de mejor manera la situación de los empleados y a proponer soluciones a los problemas encontrados.

El informe de las evaluaciones se lo puede observar en el Anexo 16.



### 3.3.4 Detección de necesidades de capacitación (DNC)

La detección de necesidades de capacitación se realizó en el mes de agosto del año 2016 mediante la aplicación del formulario diseñado para la empresa, a todos los empleados.

A continuación se detalla una tabla en el cual se sintetiza la información recabada, lo que da como resultado los temas en los que el personal de la empresa TIL S.A., necesita ser capacitado.

**Tabla 47: Capacitación requerida**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CARGO/S IMPLICADO/S</b>
Entrevista	Comunicación Efectiva	Todos los cargos
Entrevista	Organización y gestión de recursos de la información	Gerente General
Entrevista	Coaching	Gerente General
Entrevista	Actualización NIIFs para PYMES	Gerente General, Asistente Contable
Entrevista	Técnicas efectivas de negociación y ventas	Ejecutivo de ventas
Entrevista	Resolución y manejo de conflictos	Todos los cargos
Encuesta	Toma de decisiones	Todos los cargos
Evaluación de desempeño	Team Building	Todos los cargos
Evaluación de desempeño	Marco estratégico de la organización	Todos los cargos
DNC	Tributación	Asistente Contable
DNC	Excel para profesionales	Todos los cargos
DNC	Claves del servicio al cliente	Ejecutivo de ventas
DNC	Leyes laborales	Gerente General, Asistente Contable
DNC	Manejo de sistema operativo de la organización	Todos los cargos
DNC	Administración del talento humano por competencias	Gerente General

### 3.4 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORA

La propuesta de mejora para la empresa TIL S.A., se divide en 3 partes que son:

- Manual de cargos y perfiles tipo
- Manual de evaluación de desempeño
- Programa de capacitación

Cada una de estas, está orientada a ser una guía para optimizar estos procesos de gestión de Talento Humano y lograr a corto plazo un mejor rendimiento del personal, por tanto alcanzar mayores niveles de efectividad.

Cada producto se presenta de manera independiente en un anexo.

#### **3.4.1 Manual de cargos**

Este manual de cargos y perfiles tipo (Anexo 17), pretende ser una herramienta de gestión administrativa que oriente a la gerencia sobre las características que debe cumplir el personal que necesita la organización para la ejecución de cada cargo.

#### **3.4.2 Programa de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño (Anexo 18), se diseñó exclusivamente para ser administrada en la empresa TIL S.A., tomando en cuenta su situación actual y

sus necesidades, esto determina que el esbozo del instrumento haya resultado un algo complicado. La idea es tratar de eliminar los aspectos subjetivos que siempre suelen aparecer y dar prevalencia a la objetividad a través de la inclusión de algunos conceptos del modelo de competencias. Por un lado tenemos el análisis del rendimiento (cumplimiento de objetivos), y por otro, análisis del desempeño en función de competencias (conductas y su frecuencia). Para la medición del rendimiento, se considera aquellos aspectos que no están contaminados por aspectos externos, sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

### **3.4.3 Programa de capacitación**

El programa de capacitación permite proporcionar los conocimientos necesarios, desarrollar las destrezas y mejorar las actitudes, orientándolas a lo que la empresa requiere de todos los trabajadores, con la finalidad de crear un equipo de trabajo consolidado, capaz de ejecutar sus funciones de manera correcta para que contribuya a la efectividad de la organización.

Las necesidades expuestas por el personal y la información obtenida de las diferentes fuentes para determinar las necesidades de capacitación, se sistematizará en un plan de capacitación, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades críticas que influyen en la efectividad y que requieren ser desarrolladas. Una variable que se debe considerar al momento de definir la capacitación es la limitación de la empresa para contar con recursos económicos suficientes para ejecutar un plan demasiado extenso.

El programa de capacitación y su plan se encuentran en el Anexo 19 de esta disertación.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- La efectividad organizacional no solo se ve influenciada por factores internos y externos, sino también por variables inherentes al recurso humano que conforma la compañía, siendo éste un factor clave para el éxito de una organización. La efectividad organizacional depende en gran medida de las actividades que realizan las personas y la manera en que la desempeñan, para alcanzar beneficios a futuro que aporten a su desarrollo.
- El diseño de un manual de cargos para la empresa TIL S.A. es una herramienta fundamental que direccionará la contratación y desarrollo del personal que necesita la compañía para cumplir con los objetivos organizacionales.
- El programa de evaluación de desempeño diseñado para TIL S.A. aportará al desarrollo del recurso humano ya que permitirá evaluar la conducta de cada una de las personas de manera sistemática y objetiva, para corregir errores y generar cambios para un mejor desempeño.
- El programa de capacitación, permitirá desarrollar tanto las habilidades como las destrezas del personal de la empresa, así como también fomentará el aprendizaje

permitiendo adquirir los conocimientos indispensables que aporten a la efectividad para el funcionamiento de la compañía.

- La empresa TIL S.A., no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo que las herramientas presentadas en esta disertación, brindarán una estructura mínima para mejorar el rendimiento del personal.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación periódica de las herramientas diseñadas para la compañía, con el fin de ajustarlas a la realidad cambiante de la compañía.
- Seleccionar al personal conforme los requisitos establecidos para cada cargo, para controlar las variables internas determinadas que influyen en la efectividad del personal.
- Priorizar la aplicación del programa de capacitación, con el fin de fortalecer las capacidades del personal, mejorar los resultados a obtener o incluso superar los esperados.
- Desarrollar los demás procesos para la gestión de recursos humanos conforme al crecimiento de la compañía en periodos futuros.

## REFERENCIAS

1. Aguilar. (24 de FEBRERO de 2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cancún: Limusa. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis.html>
2. Alegsa. (12 de Mayo de 2010). *Definición de MercadoLibre*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/mercadolibre.php>
3. ANECA. (7 de Mayo de 2013). *Mejoras*. Obtenido de Universidad de Antofagasta: <https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>
4. Asociación de Gestión Humana de Ecuador. (2015). *Gestión de talento humano*. *Ekos negocios*, 34.
5. Bandura. (1977). *Teoría de aprendizaje social*.
6. Bascuñan, F. (8 de Agosto de 2013). *Ecuador se está convirtiendo en un foco de desarrollo tecnológico importante*. Obtenido de El Financiero: [http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tema\\_03\\_2013/tecnologia\\_03\\_2013.pdf](http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tema_03_2013/tecnologia_03_2013.pdf)
7. Bergenhenegouwen. (1996). *Competence Development*. Italia: Journal of European Industrial.
8. Campirán. (2001). *El taller visto como competencia*. México: Colección Hiper COL.
9. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc GrawHill.
10. Chomsky. (23 de Octubre de 2000). *Definiciones del concepto competencias*. Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
11. Colegio de Bachilleres. (2005). *Desarrollo Organizacional*.
12. Cuevas, J. C. (26 de Julio de 2015). *Ejemplo de informe psicoterapéutico*. Obtenido de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/>
13. De oliveira da Silva, R. (2002). *Teorias de la Administración*. International Thompson Editores.


14. Espinosa, M. (2002). *Calidad de vida en el trabajo*. Chile.
15. Fernández. (2005). *Introducción a la gestión*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
16. Fishbein. (1980). *Teoría de la acción razonada*.
17. Forehand, G., & Von Gilmer, B. (1964). *Environmental variations in studies of organizational behaviour*. Londres: Bulletin.
18. Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford Press.
19. García Ramírez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (2006). *Antecedentes del Clima Organizacional*. Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacional.html)
20. Gordillo. (16 de Mayo de 2005). *Enfoque de competencias*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/11595959/Enfoque-de-competencias#scribd>
21. Guriérrez Guerrero, M. D. (5 de Abril de 2015). *Estudio del efecto de las propiedades quelantes de los flavonoides sobre su capacidad antioxidante total*. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2712>
22. Herzberg. (1959). *The motivation to work*. New York.
23. Ley de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.
24. Maella, P. (Julio de 2010). *Las variables y las conductas de la eficacia personal*. Obtenido de IESE Business School: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf>
25. Martínez Navarrete, D. (30 de Mayo de 2011). *El ambiente externo de las organizaciones, cómo gestionarlo*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-las-organizaciones-como-gestionarlo/>
26. Peters. (1987). *Thriving on chaos*. Londres: Macmillan.
27. Prochaska. (1979). *Modelos de cambio*.
28. Psicología y empresa. (11 de Febrero de 2011). *El clima organizacional y su relacion con la cultura organizacional*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>
29. Reyes Rodríguez, L. (2007). *La teoria de acción razonada implicaciones para el estudio de actitudes*. Durango: Universidad Pedagógica de Durango.



30. Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. México: Editorial Thomson.
31. Schein. (1992). *Applied psychology*. Nueva York: International Review.
32. SENA. (5 de Enero de 2016). *Noticias*. Obtenido de [http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news\\_letters\\_view.jsp?anio=2016&codigo=46](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?anio=2016&codigo=46)
33. Tarantino, S. (2015). Gerencia de Talento Humano. *Revista De Gerencia*.
34. Tejada Fernández, J. (2012). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales*. Barcelona: Grupo CIFO.
35. Unión General de Trabajadores Ecuador. (2012). *Inicio*. Obtenido de <http://www.ugtecuador.com/>
36. Universidad de Champagnat. (28 de Julio de 2012). *Enfoque de competencias laborales*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/enfoque-de-competencias-laborales/>


# **ANEXOS**

## Anexo 1: Formato para la planificación de acciones de mejora

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
Formato para planificación de acciones de mejora	<b>Código: GTH-01</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

[illegible]

**Anexo 2: Formato de seguimiento de acciones de mejora**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES S.A.</b>	
<b>Formato de seguimiento de acciones de mejora</b>	<b>Código: GTH-02</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>ACCIONES DE MEJORA</b>	<b>TAREAS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>

### Anexo 3: Modelo de las Encuestas



#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PERSONALIZADA EN OFICINA TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.

Estimado Cliente, dedique unos minutos a esta encuesta que nos permitirá orientar nuestros productos y servicios a satisfacer de mejor manera sus preferencias. Las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

1. ¿Cómo califica la calidad de nuestros servicios en base a los criterios detallados, en una escala de 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

CRITERIOS	1	2	3	4	5
• Rapidez en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resolución del problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Claridad del mensaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tiempo de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Horario de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Direccionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Respuestas completas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Solución de dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Actitud del asesor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

3. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

4. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE  
ATENCIÓN VÍA INTERNET  
TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.

Estimado Cliente, dedique unos minutos a esta encuesta que nos permitirá orientar nuestros productos y servicios a satisfacer de mejor manera sus preferencias. Las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

5. ¿Cómo califica la calidad de nuestros servicios en base a los criterios detallados, en una escala de 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

CRITERIOS	1	2	3	4	5
• Rapidez en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Facilidad para contactarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resolución del problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Claridad del mensaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Horario de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Direccionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Respuestas completas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Solución de dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

7. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

8. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE  
ATENCIÓN VÍA TELEFÓNICA  
TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.

Estimado Cliente, dedique unos minutos a esta encuesta que nos permitirá orientar nuestros productos y servicios a satisfacer de mejor manera sus preferencias. Las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

9. ¿Cómo califica la calidad de nuestros servicios en base a los criterios detallados, en una escala de 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

CRITERIOS	1	2	3	4	5
• Rapidez en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Facilidad para contactarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resolución del problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Claridad del mensaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Paciencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tiempo de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Horario de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Direccionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿La atención por parte del asesor de ventas ha llenado sus expectativas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

11. ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas?

Si la respuesta es NO, especifique el ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

---

12. ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a mejorar nuestro servicio al cliente?


---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 4: Formato de evaluación de desempeño**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 03</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Período a evaluar:</b>	

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>			
<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.			
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.			
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.			

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.			
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.			
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.			

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.			
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.			

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.			
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.			
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.			
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.			
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.			

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.			
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.			
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.			

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.			
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.			
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.			
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.			
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.			

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.			
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.			
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.			

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.			
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.			
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.			

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.			
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.			
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.			

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

---



---



---



---



---

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)

Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.

La escala de calificación se rige a lo siguiente:

- A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)
- B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)
- C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)
- D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)

GERENTE GENERAL COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Ejecuta el plan de negocios estipulado por la Junta General de Accionistas presentando resultados cada 3 meses.				
b. Comparte información útil a los empleados y a la junta de accionistas, realizando retroalimentación constante con el fin de gestionar cambios				
c. Negocia y resuelve contratos que aporten al crecimiento de la organización y a su equipo de trabajo, administrando los recursos de la compañía según lo acordado en el presupuesto mensual.				
d. Motiva y retroalimenta a sus colaboradores, delegando actividades tomando en cuenta su cargo.				
e. Realiza reuniones semanales con sus colaboradores.				
f. Administra las cuentas bancarias y asumir la responsabilidad de las mismas en las juntas de accionistas.				
g. Genera iniciativas para la adaptabilidad de la organización frente al cambio, tomando en cuenta planes de contingencia, mediante la verificación de los estados financieros cada mes.				
h. Atiende alteraciones y conflictos con los grupos de interés.				
i. Representa a la compañía en trámites legales.				

<b>ASISTENTE CONTABLE</b> <b>COMPORTAMIENTO DESEADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Elabora 4 estados financieros al mes según lo estipula las NIIF'S, con sus respectivos anexos y presentarlos a la gerencia.				
b. Elabora planillas de retención de impuestos y trámites en el SRI, tomando en cuenta las leyes tributarias vigentes en los plazos estipulados para la compañía.				
c. Realiza los asientos en las respectivas cuentas contables diariamente.				
d. Elabora informes de los ingresos y gastos de la compañía cada semana y presentarlo a la gerencia.				
e. Realiza conciliaciones bancarias y presentarlas a la gerencia.				
f. Elabora un informe con información importante para la gerencia cada mes.				

<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b> <b>COMPORTAMIENTO DESEADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Cumple con la meta de ventas asignada en el mes.				
b. Elabora arqueos de caja al finalizar el día y presentarlo a la gerencia.				
c. Capta y retiene clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía telefónica, vía internet o front desk.				
d. Gestiona llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.				
e. Direcciona a los clientes al proveedor de servicio al cliente.				
f. Lleva un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.				
g. Presenta un informe de su gestión al finalizar el mes				
h. Asiste a los briefings semanales.				

<b>MENSAJERO</b> <b>COMPORTAMIENTO DESEADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Distribuye diariamente la correspondencia a las distintas áreas de la compañía llevando un control diario de documentos entregados con hora y fecha de recepción.				
b. Distribuye los productos a los clientes en los tiempos estipulados.				
c. Elabora diariamente un resumen en donde consten registros de entrega de productos a los clientes.				
d. Realiza trámites varios, cuando se le solicita.				
e. Realiza operaciones bancarias cuando la gerencia lo solicita.				
f. Gestiona el pago de servicios básicos cada mes.				
g. Apoya al área contable, cuando se le solicita.				



En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

---



---



---



---

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca

Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y su jefe	1	2	3	4

A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera

---



---



---




---

### 5. PREGUNTAS VARIAS

Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4
Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

**Anexo 5: Formato de evaluación de objetivos**


<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de Objetivos</b>	<b>Código: GTH - 04</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Período a evaluar:</b>	

<b>2. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS (60%)</b>
<p>Califique cada una de los objetivos según el grado de consecución de los mismos.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>1: Supera el objetivo planteado. (4 PTS.)</p> <p>2: Alcanza el objetivo planteado. (3 PTS.)</p> <p>3: Estuvo cerca de alcanzar el objetivo planteado. (2 PTS.)</p> <p>4: No alcanzó el objetivo planteado. (1 PTO.)</p>

<b>OBJETIVOS</b>	<b>NIVEL DE CONSECUCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
			100 %	

**Anexo 6: Entrevista con la gerencia**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista con la gerencia</b>	<b>Código: GTH - 05</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

**INSTRUCCIONES:** Esta entrevista tiene por objeto conocer su apreciación sobre el desempeño de sus colaboradores, para generar una propuesta de mejora en el proceso que corresponda, que esté afectando la efectividad del personal. Esta es una entrevista corta que le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo, por lo que a continuación le haré unas pocas preguntas. La información será administrada con confidencialidad.

Agradezco su colaboración, en espera de que esta herramienta contribuya a beneficiar a la empresa.

1. ¿El empleado cuenta con todos los instrumentos y equipo para poder desempeñar su cargo?

---



---



---



---



---

2. De las competencias que usted ha observado que posee el empleado, ¿Cuál de ellas contribuye o agrega valor a la organización?

---



---



---



---



---

3. Considera que el empleado está calificado para desempeñar el puesto de trabajo que ejerce. Si la respuesta es NO, argumente.

SI

☐

NO

☐

---

---

---

---

4. Introduzca comentarios adicionales del empleado

---

---

---

---

---

---


Firma del entrevistador

---

Firma del entrevistado

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

**Anexo 7: Entrevista levantamiento de información para diseño de perfiles**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo para recopilar información</b>	<b>Código: GTH - 06</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto:	
Nombre de la persona entrevistada	
Departamento:	
Denominación del cargo del superior inmediato:	
Puestos a cargo:	
Número de ocupantes del mismo puesto:	
Jornada laboral	
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto):	

**2. ACTIVIDADES**

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

<b>GRADO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA ERROR</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	$F+CM+(CE*VA)$
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	
Actividad 2	
Actividad 3	
Actividad 4	
Actividad 5	
Actividad 6	
Actividad 7	
Actividad 8	

Actividad 9	
Actividad 10	

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> a) No se requiere educación superior | <input type="checkbox"/> b) Años de educación media    |
| <input type="checkbox"/> c) Diploma de educación media        | <input type="checkbox"/> d) Años de educación superior |
| <input type="checkbox"/> e) Título universitario en _____     |  |
| <input type="checkbox"/> f) Postgrado en _____                |  |



Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:

<b>CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)</b>	<b>TOMADOS SI/NO</b>	<b>HORAS REQUERIDAS</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

#### **4. EXPERIENCIA**

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

☐

a) Ninguna

☐

b) Menos de tres meses

☐

c) Tres meses a un año

☐

d) Uno a tres años

☐

e) Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

--

## 5. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

☐ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.

☐ **Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

☐ **Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

☐ **Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

☐ **Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☐

De ser "sí", ¿Quién aprueba? \_\_\_\_\_

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☐

De ser “si”, ¿Quién aprueba? \_\_\_\_\_

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

\_\_\_\_\_

Originalidad:

\_\_\_\_\_

Iniciativa:

\_\_\_\_\_

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE

b) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE

c) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE

d) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE

## 6. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

--

Describe las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

--

## 7. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS	OBJETIVO	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1.			
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1.			
2.			
3.			

8.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero				
Responsabilidad por bienes				
Información confidencial				
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido				
Trabajo de fines de semana				
Trabajo a presión				

9. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES



## 10. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

## 11. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%

## 12. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.
- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)

- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad

### 13. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Infraestructura			
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

<b>Condición</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Con frecuencia</b>
Polvo			
Suciedad			
Calor			
Frío			
Humo			
Olores			
Ruido			
Humedad			
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

<b>Exigencia</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Con frecuencia</b>
Contacto con el público en general			
Contacto con clientes			
Fechas de entrega - metas			
Equipos en mal estado			
Falta de seguridad			
Otros: especifique			

## 14. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)			
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)			
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)			
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).			
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)			
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)			

Efecto en su salud:

- a) ☐ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

--

## 15. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores					
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					

---

Evaluador


---

Validado por

Recomendaciones:

---

### Anexo 8: Formato perfil de cargo

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código: GTH-07</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Proceso:</b>	
<b>Ocupantes del cargo</b>	
<b>Superior Inmediato</b>	
<b>Personas a cargo</b>	

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>


<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>

<b>ACTIVIDADES</b>

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>EXIGIBLES</b>	<b>DESEABLES</b>
<b>FORMACIÓN</b>	<b>EXIGIBLES</b>	<b>DESEABLES</b>

DESTREZAS			
INSTITUCIONALES		ESPECÍFICAS	
NOMBRE	NIVEL	NOMBRE	NIVEL
OTRAS COMPETENCIAS			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
EXPERIENCIA			
CONDICIONES DEL CARGO			
RESPONSABILIDADES			
AMBIENTE DE TRABAJO			

### Anexo 9: Diccionario de destrezas

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Diccionario de destrezas</b>	<b>Código: GTH - 08</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

En el presente diccionario, se detallan las destrezas tanto institucionales como específicas que debe tener cada uno de los cargos dentro de la organización.

Dichas destrezas se medirán de acuerdo a 3 grados, que nos ayudan a identificar los comportamientos de las personas y establecer los perfiles de cargo idóneos requeridos por TIL S.A.

El comportamiento descrito correspondiente a cada grado, representará lo siguiente:

A: el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos.

B: el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo.

C: el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución.

#### 1. Destrezas Institucionales

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** capacidad para encaminar todas las acciones a la consecución de objetivos planteados, de una manera tal que desafíe los estándares y



logrando así la obtención de altos niveles de rendimiento que se ajusten a las metas previstas por la organización.

- GRADO A: actúa para lograr y superar estándares de desempeño, utiliza indicadores de gestión para medir el resultado obtenido, crea un ambiente de trabajo desafiante que genera cambios para obtener el resultado esperado, establece tiempos para cada actividad que realiza.
- GRADO B: actúa para cumplir con los estándares de desempeño ya establecidos, el uso de indicadores de gestión y la medición del tiempo, lo realiza únicamente en actividades que él considera críticas, trata de cumplir con el resultado esperado, por lo que no siempre lo logra.
- GRADO C: cumple con las actividades asignadas, pero no siempre cumple con los estándares de desempeño establecidos, no suele usar indicadores de gestión, ni medición de tiempo, a menos que se lo solicite, no cumple con el objetivo planteado dentro del tiempo definido.

**PROACTIVIDAD:** Capacidad para actuar de manera rápida, anticipándose a los hechos de forma independiente, ajustándose a los parámetros definidos por la empresa.

- GRADO A: emprende constantemente nuevas acciones, genera cambios de mejora en su entorno laboral, acorde a los lineamientos generales de la empresa.
- GRADO B: la mayoría de veces emprende nuevas acciones, los cambios de mejora que presenta para su aprobación, no siempre los aplica en su entorno laboral.
- GRADO C: la iniciativa para emprender nuevas acciones es escasa, no toma decisiones en su entorno laboral y se ajusta a los cambios que establece la compañía.

**TRABAJO EN EQUIPO:** capacidad para colaborar y cooperar con jefes y/o compañeros de trabajo como un equipo, en la consecución de objetivos compartidos y solución de conflictos, aceptando con agrado las ideas de los demás y siendo genuino en sus acciones.

- GRADO A: desarrolla el espíritu de equipo escuchando las opiniones de sus integrantes, valora las ideas y busca la interacción de todos los miembros, resuelve los conflictos que puedan existir dentro del equipo y fomenta la cooperación conjunta para el cumplimiento de los objetivos.
- GRADO B: escucha las opiniones de los integrantes más no intenta persuadir al equipo para fortalecerlo, repentinamente trata de resolver conflictos que puedan presentarse, la mayoría de veces realiza el trabajo asignado sin ayuda de los demás miembros.
- GRADO C: es poco cooperativo, pone sus intereses sobre los intereses del equipo, no le interesa resolver conflictos internos, realiza su trabajo de manera individual.

## **2. Destrezas Específicas**

**CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN:** capacidad para establecer objetivos y; fijar tiempos para su ejecución, administrar recursos y priorizar las tareas, tomando el control de los mismos.

- GRADO A: establece puntos de control para todas las actividades que dependen de su función y/o responsabilidad, fija previamente metas para el logro de objetivos, tomando en cuenta los recursos existentes y prioriza las tareas para mantener el control de las actividades.
- GRADO B: no siempre lleva un control de los recursos que utiliza, ni los tiempos de ejecución de sus actividades y/o responsabilidades, a menos que estas sean críticas, por lo que en ocasiones, el cumplimiento de las mismas no corresponde a los plazos establecidos.

- GRADO C: casi nunca establece mecanismos de control de sus actividades y/o responsabilidades, no se anticipa a revisar los plazos y recursos necesarios para el cumplimiento y mejora de sus actividades.

**EMPOWERMENT:** capacitar a los colaboradores, permitiendo que ellos asuman responsabilidades y autoridad, incentivando la confianza y autonomía personal.

- GRADO A: fomenta constantemente el aprendizaje, evalúa capacidades de los colaboradores y delega responsabilidades, da autoridad y control de las tareas acorde a las mismas.
- GRADO B: fomenta aprendizaje en temas específicos de interés de la organización, delega responsabilidades pero no da la autoridad necesaria para que el colaborador sienta que tiene el control de las mismas.
- GRADO C: no fomenta el aprendizaje, ni la participación de sus colaboradores a no ser que la organización lo requiera, se delegan actividades y funciones muy puntuales, logrando que el trabajo se convierta en una actividad monótona.

**INDEPENDENCIA:** capacidad de organizarse a sí mismo para cumplir con autonomía las funciones y responsabilidades asignadas, que requieren de su competencia técnica, sin que por ello se deje de considerar la normativa vigente o se afecten los objetivos planteados por la empresa.

- GRADO A: resuelve problemas que se le presenten y ayuda a su equipo a resolverlos, utilizando información consistente, siempre realiza su trabajo y lo presenta a tiempo sin que lo presionen.
- GRADO B: usualmente resuelve los problemas que se le presentan, pero pocas veces prioriza las actividades, presenta a tiempo su trabajo, pero no siempre con los mejores resultados, por lo que necesita supervisión.
- GRADO C: pocas veces resuelve sus problemas por sí mismo, no ayuda a su equipo a resolver problemas, necesita de supervisión constante para poder realizar su trabajo.

**LIDERAZGO:** capacidad para guiar y desarrollar a un equipo de trabajo mediante el ejemplo en su accionar y tomando en cuenta las fortalezas del mismo, de tal manera que genere un compromiso en los colaboradores que implique la maximización de su potencial con la ayuda de la enseñanza, creación de oportunidades, motivación y retroalimentación continua.

- GRADO A: genera un buen ambiente de trabajo motivando al personal, monitorea el desempeño de sus colaboradores y brinda retroalimentación oportuna, comparte conocimientos y experiencias con su gente, detecta colaboradores exitosos y colabora con el desarrollo de su potencial creando oportunidades, transmite los objetivos organizacionales de manera activa y brinda apoyo en cualquier situación ya sea relacionada con el trabajo o no.
- GRADO B: informa al personal sobre cambios en el entorno y brinda retroalimentación solo en caso de ser necesario, detecta áreas de mejora más no colaboradores potenciales, transmite los objetivos organizacionales y brinda apoyo en situaciones emergentes relacionadas con el trabajo, no siempre crea oportunidades de crecimiento para sus subordinados.
- GRADO C: impone sus ideas, basándose en su jerarquía, delega tareas con instrucciones específicas que deben seguirse al pie de la letra, resuelve problemas organizacionales más no brinda apoyo a los colaboradores en situaciones que no sean críticas para el desempeño de la compañía, no crea oportunidades de crecimiento.

**NEGOCIACIÓN:** capacidad para crear un ambiente propicio para el logro de compromisos duraderos, entablando una relación que permita plantear alternativas que ayuden a cumplir los objetivos esperados por cada una de las partes intervinientes bajo un esquema ganar-ganar.

- GRADO A: realiza acuerdos satisfactorios en donde todas las partes involucradas obtienen un beneficio, maneja la conversación de manera que incentiva el intercambio de ideas, investiga la mayor información posible, con el fin de encontrar estrategias para llegar a una buena negociación.

- **GRADO B:** la mayoría de veces realiza acuerdos en donde la organización logra obtener un beneficio, escucha las ideas de la otra parte, más no siempre propone estrategias que logren un mejor resultado en la negociación.
- **GRADO C:** en los acuerdos que realiza, no considera el interés de todas las partes interesadas y su manejo en la negociación casi nunca logra beneficios para la organización.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** capacidad para demostrar interés por las necesidades de los clientes y emprender acciones para satisfacer sus pedidos, deseos y expectativas de acuerdo a los estándares de servicio, con el objetivo de fidelizarlos a la organización.

- **GRADO A:** indaga las necesidades reales de los clientes y busca alternativas para satisfacerlos dentro de los tiempos establecidos; fideliza a los clientes y logra que lo reconozcan por su gestión.
- **GRADO B:** algunas veces indaga sobre las necesidades de los clientes, y pocas veces busca alternativas para satisfacerlos de forma proactiva o a cabalidad, generalmente actúa bajo instrucciones de sus superiores, por lo que recibe reclamos en ocasiones.
- **GRADO C:** muchas veces provoca quejas y pierde clientes, no explora las necesidades de los clientes, ni busca la forma de satisfacerlos, siempre actúa bajo el requerimiento de sus superiores para atender las quejas, sin agregar valor.

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** capacidad para entender una situación través del uso del razonamiento lógico, para analizar los medios con los que cuenta para lograr un objetivo y para trabajar conjuntamente con todos los miembros de la organización proyectando escenarios futuros e identificando las implicaciones de tal modo que las acciones tomadas faciliten el alcance de los mismos.

- **GRADO A:** focaliza sus acciones a situaciones prioritarias, impartiendo a sus equipos, las estrategias generadas para la ejecución de proyectos o acciones, planteando escenarios futuros, con el fin de minimizar al máximo los obstáculos o riesgos que

impidan el cumplimiento de objetivos; y evaluando permanentemente los resultados de su gestión.

- **GRADO B:** no siempre focaliza sus acciones a situaciones que constituyen una prioridad o que pueden llegar a impedir el cumplimiento de un objetivo organizacional, dirige la ejecución de proyectos sin plantear escenarios que puedan mejorar la situación a futuro o los resultados a obtener.
- **GRADO C:** no prioriza las situaciones, pocas veces genera estrategias que ayuden a la ejecución de acciones futuras orientadas al logro y cumplimiento de objetivos, no evalúa los resultados de su gestión.


**PERSUASIÓN:** capacidad para modificar el comportamiento, actitud o preferencia de una persona de forma voluntaria, mediante razones o argumentos para que piense de determinada manera y haga otra cosa diferente.

- **GRADO A:** constantemente usa argumentos coherentes sobre los productos ofrecidos por la compañía, demuestra conocimiento y seguridad, expresa interés honesto hacia la persona que se dirige, genera empatía y preferencia por parte de los clientes; usa un lenguaje corporal relacionado con el momento.
- **GRADO B:** usualmente usa argumentos al mencionar u ofrecer productos, no siempre usa lenguaje corporal coherente para comunicarse, a veces demuestra seguridad y empatía, por lo que no siempre obtiene lo que se propone alcanzar.
- **GRADO C:** no usa argumentos al momento de ofrecer un producto, se basa únicamente en comunicar aspectos básicos del producto, no logra generar empatía por la persona a la que se dirige y; generalmente no usa un lenguaje corporal coherente para comunicarse.

**RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** capacidad para generar acciones acertadas para solucionar un problema o situación emergente, optimizando el uso de recursos y reduciendo los riesgos y/o conflictos a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes.


- GRADO A: identifica los problemas, busca las causas que lo generan y plantea varias acciones para resolverlo, obteniendo resultados satisfactorios, escucha a las personas antes de tomar decisiones.
- GRADO B: al identificar los problemas no siempre busca las causas que lo generan, trata de dar una solución y casi nunca toma en cuenta la opinión u observaciones que pueden ofrecerle las demás personas para viabilizar la situación.
- GRADO C: propone soluciones a ciertos problemas, solo cuando él lo considera necesario, nunca toma en cuenta la opinión de otras personas, los resultados no siempre son satisfactorios.

Anexo 10: DNC

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.												
DIAGNÓSTICO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN										Código: GTH-09 Versión: 01 Fecha:		
Cargo:										Fecha		
Proceso:										Día	Mes	Año
Superior Inmediato:												
Se manifiesta necesidad de capacitación en:	Metodología propuesta (Curso, capacitación, taller, seminario, otro)	Como sugiere que la capacitación se maneje		Prioridad de la capacitación		Nombre de el/los colaborador/es	Justificación		Disponibilidad horaria para asistir		Que instituciones recomienda para esta capacitación o en caso de ser en la compañía el Instructor	
(Tema o programa)		En la compañía	Otro	Alta	Baja		Debilidades evidenciadas	Resultados esperados	# horas semanales	Horario (entre semana/fin de semana)		
Comentarios o sugerencias:												




### Anexo 11: Identificación de criterios de rendimiento

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.		
Identificación de criterios de rendimiento		Código: GTH-10 Versión: 01 Fecha:
PROCESO: GERENCIA GENERAL		CARGO: GERENTE GENERAL
Actividades que se deben desempeñar con competencia	Criterios de Eficacia en Formación	Criterios de Eficacia en la ejecución del trabajo
Motivar y retroalimentar a sus colaboradores, delegando actividades tomando en cuenta su cargo.	Favorecimiento del aprendizaje - potencialización de la autosatisfacción - alineación con los	Cumplimiento de las actividades por cargo - logros obtenidos
Realizar reuniones semanales con sus colaboradores.	Aplicabilidad de propuestas generadas - ajuste con la realidad	Actuación al lugar de trabajo - resultados

ELABORADO POR

REVISADO POR


APROBADO POR

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.		
Identificación de criterios de rendimiento		<b>Código: GTH-10</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>
<b>PROCESO:</b> Gestión Financiera		<b>CARGO:</b> ASISTENTE CONTABLE
Actividades que se deben desempeñar con competencia	Criterios de Eficacia en Formación	Criterios de Eficacia en la ejecución del trabajo
Realizar los asientos en las respectivas cuentas contables diariamente.	Respuesta a un proceso continuo, progresivo y sistemático - validez de contenido.	Cumplimiento de las actividades en el tiempo estipulado - resultados esperados.
Elaborar un informe con información importante para la gerencia cada mes.	Aplicabilidad de información recolectada	Detección de necesidades - ajuste y cambios.

ELABORADO POR

REVISADO POR


APROBADO POR

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.		
Identificación de criterios de rendimiento		<b>Código: GTH-10</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>
<b>PROCESO:</b> Comercialización		<b>CARGO:</b> EJECUTIVO DE VENTAS
Actividades que se deben desempeñar con competencia	Criterios de Eficacia en Formación	Criterios de Eficacia en la ejecución del trabajo
Llevar un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.	Seguimiento continuo - ajuste de contenido	Resultados organizativos
Asistir a los briefings semanales.	Esfuerzo para transferir - motivación para aprender.	Actuación al lugar de trabajo - resultados personales
Captar y retener clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía	Aplicabilidad de estrategias	Rentabilidad en la gestión
Gestionar llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.	Priorización de necesidades - alineación con los objetivos	Cumplimiento de las actividades en el tiempo estipulado.

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR


TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.		
Identificación de criterios de rendimiento		<b>Código: GTH-10</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>
<b>PROCESO:</b> Distribución		<b>CARGO:</b> MENSAJERO
Actividades que se deben desempeñar con competencia	Criterios de Eficacia en Formación	Criterios de Eficacia en la ejecución del trabajo
Elaborar diariamente un resumen en donde consten registros de entrega de productos a los clientes.	Validez de contenido - aplicabilidad de información recabada.	Resultados organizativos - vinculación con los objetivos de la organización.
Apoyar al área contable, cuando se le solicita.	Motivación para aprender - intenciones conductuales.	Actuación al lugar de trabajo - resultados personales.

ELABORADO POR

REVISADO POR


APROBADO POR

## Anexo 12: Formato de plan de capacitación

<p align="center"><b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b></p>	
<p align="center"><b>Plan de capacitación</b></p>	<p><b>Código: GTH-11</b>  <b>Versión: 01</b>  <b>Fecha:</b></p>

[illegible]

**Anexo 13: Entrevistas**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo</b>	<b>Código: GTH - 12</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto:	Gerente General
Nombre de la persona entrevistada	Diego Fernando Velasco Maldonado
Departamento:	Administrativo
Denominación del cargo del superior inmediato:	Junta General de Accionistas
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	1
Jornada laboral	8:30 a.m. – 18:00 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto:	Planear, proponer, dirigir, controlar y coordinar las actividades administrativas, comerciales y financieras de la institución.

**2. ACTIVIDADES**

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Comunicar información a los subordinados	5	4	3	4	21
2. Motivar al personal	5	5	2	4	18
3. Generar iniciativas y propuestas de cambio	5	5	3	4	22
4. Atender conflictos de los grupos de interés	5	5	2	4	18
5. Ejecutar el plan de negocios	5	4	3	4	21
6. Delegar actividades	5	4	1	4	13
7. Dirigir la parte financiera y contable	5	4	1	4	13
8. Administrar cuentas bancarias	5	2	1	2	9
9. Negociar y realizar contratos	5	4	3	4	21
10. Realizar cambios para el mejor funcionamiento de la compañía	5	4	2	4	17

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	Una hora semanal
Actividad 2	30% del trabajo a realizar
Actividad 3	4 mensuales
Actividad 4	1 Hora al día

Actividad 5	5 horas al día
Actividad 6	20% del trabajo a realizar
Actividad 7	Un informe mensual: Duración 2 horas
Actividad 8	Informe mensual: Duración 30 min
Actividad 9	Resultados al finalizar el mes: Duración 1 hora
Actividad 10	Planes al finalizar el mes: Duración 2 horas.

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- ☐ a) No se requiere educación superior      ☐ b) Años de educación media  
☐ c) Diploma de educación media      ☐ d) Años de educación superior  
☒ e) Título universitario en: **Ingeniería en Administración de empresas, contabilidad y auditoría CPA.**  
☒ f) Postgrado en: **Administración, finanzas o gestión de proyectos.**

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:



<b>CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)</b>	<b>TOMADOS SI/NO</b>	<b>HORAS REQUERIDAS</b>
1. Administración e innovación	SI	30
2. Comunicación efectiva	SI	40
3. Coaching	NO	40
4. Organización y gestión de recursos	NO	40

#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

☐

a) Ninguna

☐

b) Menos de tres meses

☐

c) Tres meses a un año

☐

d) Uno a tres años

☒

e) Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

☐

**Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

☐

**Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.

☐ **Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

☐ **Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

☒ **Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

☐ **Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☒

De ser "si", ¿Quién aprueba?

**Junta General de accionistas**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☒

De ser "si", ¿Quién aprueba?

**Junta General de accionistas**

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Suministros de oficina, equipo de cómputo, información.**

Originalidad:

**En todas las actividades que se realiza en el día.**

Iniciativa:

**En todas las actividades que se realiza en el día.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Toma de decisiones	X		

b) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Mal uso de los recursos	X		

c) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Falta de interés a las recomendaciones y quejas	X		

d) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Ocultar información relevante	X		

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Habilidad de organización, compromiso, ética, responsabilidad, proactividad, liderazgo

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Liderazgo, organización, responsabilidad, confianza, ética.

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Computadora	X		

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS	OBJETIVO	CONTINUA MENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Ejecutivo de ventas	Supervisar	X		
Asistente Contable	Supervisar	X		
Mensajero	Supervisar	X		

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

PUESTO	ÁREA	REQUISITO A CUMPLIR	EN QUÉ TIEMPO
1.			
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

PUESTO	ÁREA	REQUISITO A CUMPLIR	EN QUÉ TIEMPO
1.			
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	SI	Uso de recursos	Diaria	+ \$2000
Responsabilidad por bienes	SI	Computadora, equipo de oficina	Diaria	+ \$2500
Información confidencial	SI	Balances financieros	Diaria	-
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Ofertas y promociones	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Balances financieros	Junta de accionistas	4				Malas inversiones y financiamiento



## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			X – 8 HORAS

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Movimiento de manos y dedos (digitación)	40

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.

- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
Por resultados	Directivo	6

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			X
Ventilación			X
Temperatura			X
Infraestructura			X
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo	X		
Suciedad	X		
Calor	X		
Frío	X		
Humo	X		
Olores	X		
Ruido		X	
Humedad	X		
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general	X		
Contacto con clientes	X		
Fechas de entrega - metas	X		
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad	X		
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)	X		
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).	X		
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)	X		
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)	X		

Efecto en su salud:

- e) ☒ Lesiones de poca importancia
- f) ☐ Incapacidad temporal parcial
- g) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- h) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

-

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores	SI				X
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					

---


 Evaluador

---

 Validado por

Recomendaciones:

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo</b>	<b>Código: GTH - 12</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asistente Contable
Nombre de la persona entrevistada	Bryan Fernando Dávila Bonilla
Departamento:	Administrativo
Denominación del cargo del superior inmediato:	Gerente General
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	1
Jornada laboral	8:30 a.m. – 17:30 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto:	Realizar actividades administrativas y registrar transacciones contables.

## 2. ACTIVIDADES

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Realizar y declarar retenciones de IVA y renta	5	4	3	2	14
2. Registro de movimientos contables	5	4	3	2	15
3. Transcribir información al sistema	5	3	1	2	10
4. Elaboración de estados financieros	5	5	3	2	16
5. Verificación de inventario	2	3	1	2	7
6. Realizar arqueo de caja	5	3	1	2	10
7. Apoyar en las funciones gerenciales	5	4	2	2	13
8. Elaboración de conciliaciones contables	2	3	1	2	7
9. Entrega de reporte de cumplimiento	2	4	2	2	10

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	2 declaraciones mensuales
Actividad 2	50 movimientos diarios
Actividad 3	60% del trabajo diario
Actividad 4	4 balances mensuales

Actividad 5	4 horas mensuales
Actividad 6	1 diario: duración: 40 min.
Actividad 7	10% del trabajo diario
Actividad 8	40 min mensuales
Actividad 9	1 hora mensual
Actividad 10	

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) ☐ No se requiere educación superior      b) ☐ Años de educación media
- c) ☐ Diploma de educación media      d) ☐ Años de educación superior
- e) ☒ Título universitario en: **Ingeniería en Administración de empresas, contabilidad y auditoría CPA.**
- f) ☐ Postgrado en \_\_\_\_\_

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:



CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)	TOMADOS SI/NO	HORAS REQUERIDAS
1. NIIFS	NO	50
2.		
3.		
4.		
5.		

#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

a) ☐ Ninguna

b) ☐ Menos de tres meses

c) ☐ Tres meses a un año

d) ☒ Uno a tres años

e) ☐ Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes

#### 4. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

☐ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.

☐ **Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

☒ **Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

☐ **Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

☐ **Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☒

De ser “si”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☒

De ser “si”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Suministros de oficina, equipo de cómputo.**

Originalidad:

**En la coordinación y planeación del tiempo para lograr objetivos.**

Iniciativa:

**En todas las actividades que se realiza en el día.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

e) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Digitación errónea de datos	X		

f) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No entregar balances a tiempo	X		

g) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE

h) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Ocultar información relevante	X		

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Habilidad de organización, compromiso, ética, responsabilidad.

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Confidencialidad, organización, responsabilidad.

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Computadora	X		

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS	OBJETIVO	CONTINUA MENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Gerente General	Reporte de actividades	X		

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

PUESTO	ÁREA	REQUISITO A CUMPLIR	EN QUÉ TIEMPO
1.			
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1.			
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	NO	-	-	-
Responsabilidad por bienes	SI	Laptop	Diaria	\$850
Información confidencial	SI	Balances financieros	Diaria	-
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Ofertas y promociones	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Balances financieros	Gerente General	4				Malas inversiones y financiamiento



## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			X – 8 HORAS

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Movimiento de manos y dedos (digitación)	70

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.

- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			X
Ventilación			X
Temperatura			X
Infraestructura			X
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo	X		
Suciedad	X		
Calor	X		
Frío	X		
Humo	X		
Olores	X		
Ruido		X	
Humedad	X		
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general	X		
Contacto con clientes	X		
Fechas de entrega - metas		X	
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad	X		
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)	X		
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).		X	
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)	X		
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)	X		

Efecto en su salud:

- a) ☒ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

-
---

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores	SI				X
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					

---


 Evaluador

---

 Validado por

Recomendaciones:

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo</b>	<b>Código: GTH - 12</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Nombre de la persona entrevistada	Mónica Rocio Aldás Garcés
Departamento:	Marketing y Ventas
Denominación del cargo del superior inmediato:	Gerente General
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	3
Jornada laboral	8:30 a.m. – 17:30 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto):	Incrementar las ventas de los productos que ofrece la organización.

## 2. ACTIVIDADES

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Realizar informe de ventas mensual	5	5	2	2	14
2. Entregar información detallada a clientes	5	2	3	3	16
3. Elaborar el arqueo de caja al finalizar el día	5	5	2	2	14
4. Contestar llamadas de clientes	5	3	3	3	17
5. Actualizar información de los clientes	5	2	1	2	9
6. Asistir a reuniones gerenciales	2	3	1	4	9
7. Enviar publicidad vía mail	3	2	2	3	11
8. Elaborar un informe de actividades realizadas	5	2	2	2	11
9. Registrar las ventas realizadas	5	4	1	2	11
10. Entregar un informe mensual de ventas	2	3	1	2	7

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	1 mensual Duración: 1:30 horas.
Actividad 2	25 diarios
Actividad 3	1 diario Duración: 1 hora.
Actividad 4	21 diarios

Actividad 5	5 diarios
Actividad 6	1 mensual
Actividad 7	550 quincenales
Actividad 8	1 diario Duración: 30 min.
Actividad 9	25 diarios
Actividad 10	1 mensual Duración: 2 horas.

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) ☐ No se requiere educación superior      b) ☐ Años de educación media
- c) ☐ Diploma de educación media      d) ☐ Años de educación superior
- e) ☒ Título universitario en: **Ingeniería de Administración de empresas  
especialización Marketing y ventas.**
- f) ☐ Postgrado en \_\_\_\_\_

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:



<b>CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)</b>	<b>TOMADOS SI/NO</b>	<b>HORAS REQUERIDAS</b>
1. Manejo de conflictos	NO	20
2. Comunicación con el cliente	NO	40
3.		
4.		
5.		

#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

- a) ☐ Ninguna
- b) ☐ Menos de tres meses
- c) ☐ Tres meses a un año
- d) ☒ Uno a tres años
- e) ☐ Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- ☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.
- ☐ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.



**Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.



**Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.



**Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.



**Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐SI ☒

De ser "sí", ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐SI ☒

De ser "sí", ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Equipo de cómputo y suministros de oficina.**

Originalidad:

**Atención al cliente y desarrollo de actividades e informes.**

Iniciativa:

**Negociaciones con el cliente.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Errores en la digitación de cifras y datos	X		
Falta de compromiso con el equipo de trabajo	X		
Pérdida de dinero	X		

b) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No entregar el arqueado de caja el mismo día	X		

c) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Actuar con prepotencia frente al cliente	X		
No resolver sus problemas	X		

d) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
-	-	-	-

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Habilidad de comunicación, responsabilidad y entrega, organización, proactividad, dinamismo, habilidad numérica.

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Habilidad de comunicación, organización, habilidad numérica.

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

<b>LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA</b>	<b>CONTINUAMENTE</b>	<b>CON FRECUENCIA</b>	<b>EN OCASIONES</b>
Laptop	X		
Teléfono	X		
Fax	X		
DATAFAST	X		
Computadora de escritorio	X		

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

<b>PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTINUA MENTE</b>	<b>CON FRECUENCIA</b>	<b>EN OCASIONES</b>
Gerente General	Control de actividades	X		
Mensajero	Coordinación para la entrega de productos	X		

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
-	-	-	-
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

PUESTO	ÁREA	REQUISITO A CUMPLIR	EN QUÉ TIEMPO
1. Ejecutivo de ventas	Ventas	-	Inmediato
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos:

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	SI	Venta de equipos celulares	Diaria	\$6.000
Responsabilidad por bienes	SI	Equipo de cómputo	Semanal	\$1.500
Información confidencial	SI	Información de clientes y proveedores	Diaria	-
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Fin de mes	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Reporte de ventas mensual	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Reporte diario de ventas	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Informe de llamadas	Gerente General		3			-
Arqueo de caja	Gerente General	4				Problemas en información contable



## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			X – 8 HORAS
Alta concentración			

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Movimiento de manos y dedos (digitación)	50

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.
- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)

- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			X
Ventilación			X
Temperatura			X
Infraestructura			X
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo		X	
Suciedad	X		
Calor	X		
Frío	X		
Humo	X		
Olores	X		
Ruido			X
Humedad		X	
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general			X
Contacto con clientes			X
Fechas de entrega - metas			X
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad	X		
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)		X	
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).	X		
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)	X		
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)	X		

Efecto en su salud:

- a) ☒ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor méncionela.

-

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores	SI				X
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					

---


 Evaluador

---

 Validado por

Recomendaciones:

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo</b>	<b>Código: GTH - 12</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Nombre de la persona entrevistada	Geomara Abigail Borja Sigcha
Departamento:	Marketing y Ventas
Denominación del cargo del superior inmediato:	Gerente General
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	3
Jornada laboral	8:30 a.m. – 17:30 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto):	Satisfacer las necesidades de los clientes mediante los productos y servicios.

## 2. ACTIVIDADES

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Atender a los clientes por teléfono	5	4	3	3	18
2. Enviar correos electrónicos con publicidad	3	2	1	3	8
3. Registrar las llamadas salientes y entrantes	5	2	1	2	9
4. Asistir a reuniones con la gerencia	2	3	2	2	9
5. Actualizar información de los clientes	5	1	1	3	9
6. Realizar un reporte de las actividades	5	4	2	2	13
7. Explicar especificaciones de los productos	5	3	3	3	17
8. Realizar arqueado de caja al finalizar el día	5	5	2	4	18
9. Registrar las ventas realizadas	5	3	1	2	10
10. Entregar un informe mensual de ventas	2	2	1	2	6

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	21 diarios
Actividad 2	550 quincenales
Actividad 3	21 diarios
Actividad 4	1 mensual
Actividad 5	7 diarios
Actividad 6	1 diario Duración: 40 min.
Actividad 7	25 diarios

Actividad 8	1 diario Duración: 1 hora.
Actividad 9	25 diarios
Actividad 10	1 mensual Duración: 2 horas.

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) ☐ No se requiere educación superior      b) ☐ Años de educación media
- c) ☐ Diploma de educación media      d) ☐ Años de educación superior
- e) ☒ Título universitario en: **Ingeniería de Administración de empresas  
especialización Marketing y ventas.**
- f) ☐ Postgrado en \_\_\_\_\_

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:



<b>CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)</b>	<b>TOMADOS SI/NO</b>	<b>HORAS REQUERIDAS</b>
1. Comunicación efectiva	NO	40
2. Solución de problemas	NO	20
3.		
4.		
5.		

#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

a) ☐ Ninguna

b) ☐ Menos de tres meses

c) ☒ Tres meses a un año

d) ☐ Uno a tres años

e) ☐ Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes

#### 4. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

☐ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.



**Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.



**Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.



**Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.



**Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☒

De ser “si”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☒

De ser “si”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Computadora, suministros de oficina, teléfono, fax.**

Originalidad:

**Se requiere originalidad al momento de ofrecer los productos y al momento de la organización de las actividades que se deben cumplir en el día.**

Iniciativa:

**En todas las actividades que se realiza en el día.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Mala información al cliente	X		
Actitudes erróneas con el equipo de trabajo	X		
Ingresar equivocadamente los datos al sistema	X		

b) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No presentar los informes a tiempo		X	
Realizar mal los arqueos de caja	X		
No contabilizar los productos vendidos	X		

c) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No tratar de solucionar los problemas	X		
Ser impaciente		X	
No contestar sus preguntas	X		

d) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Mala información en las reuniones gerenciales	X		
Ocultar información relevante	X		

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Capacidad de comunicación, enfoque a resultados, proactividad, planificación y organización, responsabilidad, compromiso y autocontrol.

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Responsabilidad, compromiso, planificación y organización.

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

<b>LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA</b>	<b>CONTINUAMENTE</b>	<b>CON FRECUENCIA</b>	<b>EN OCASIONES</b>
Computadora	X		
Calculadora	X		
DATAFAST	X		
Teléfono	X		
Fax	X		

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

<b>PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTINUA MENTE</b>	<b>CON FRECUENCIA</b>	<b>EN OCASIONES</b>
Ejecutivo de ventas	Apoyo en las funciones		X	
Gerente General	Reporte de actividades	X		
Mensajero	Coordinación y entrega de productos	X		

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1.			
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1. Ejecutivo de ventas	Ventas	-	Inmediato
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	SI	Venta de productos	Diaria	\$6.500
Responsabilidad por bienes	SI	Equipo de cómputo	Semanal	\$950
Información confidencial	SI	Datos de clientes	Diaria	-
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Al finalizar el mes o en ofertas a clientes	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Reporte de ventas mensual	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Reporte diario de ventas	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Informe de llamadas	Gerente General			2		-
Arqueo de caja	Gerente General	4				Problemas en información contable



## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			X – 8 HORAS

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Movimiento de manos y dedos (digitación)	50

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.

- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			X
Ventilación			X
Temperatura		X	
Infraestructura			X
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo		X	
Suciedad	X		
Calor		X	
Frío	X		
Humo	X		
Olores	X		
Ruido			X
Humedad	X		
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general			X
Contacto con clientes			X
Fechas de entrega - metas			X
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad	X		
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)		X	
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).		X	
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)		X	
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)	X		

Efecto en su salud:

- a) ☒ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

-

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores	SI				X
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					


\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Validado por

Recomendaciones:

--

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>ENTREVISTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA DESARROLLO DE PERFILES DE CARGO</b>	

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Nombre de la persona entrevistada	Myriam Alicia Llumiquinga Montehermoso
Departamento:	Marketing y Ventas
Denominación del cargo del superior inmediato:	Gerente General
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	3
Jornada laboral	8:30 a.m. – 17:30 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto):	Mantener y retener a los clientes ofreciendo un servicio de calidad.

## 2. ACTIVIDADES

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Administrar la base de datos de clientes	5	3	3	2	14
2. Gestionar y administrar servicio técnico	5	4	3	4	21
3. Realizar un informe de las ventas gestionadas	5	2	1	2	9
4. Atender a los clientes telefónicamente	5	4	1	3	12
5. Realizar actualización de datos de clientes	5	2	2	2	11
6. Asistir a reuniones gerenciales	2	2	1	3	7
7. Realizar el arqueo de caja diariamente	5	5	3	3	19
8. Entregar un reporte de actividades realizadas	5	3	1	2	10
9. Registrar las ventas realizadas	5	2	1	2	9
10. Entregar un informe mensual de ventas	2	3	1	2	7

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	30% del trabajo diario – 25 clientes diarios
Actividad 2	20% del trabajo diario – 10 clientes diarios
Actividad 3	1 mensual Duración: 2 horas.
Actividad 4	20 diarios
Actividad 5	21 diarios
Actividad 6	1 mensual
Actividad 7	1 diario Duración: 1 hora.
Actividad 8	1 diario Duración: 45 min.
Actividad 9	21 diarios
Actividad 10	1 mensual Duración: 2 horas.

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) ☐ No se requiere educación superior      b) Años de educación media  
 c) Diploma de educación media                      d) Años de educación superior  
 e) ☒ Título universitario en: **Ingeniería de Administración de empresas  
especialización Marketing y ventas.**  
 f) Postgrado en \_\_\_\_\_  
☐

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:

CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)	TOMADOS SI/NO	HORAS REQUERIDAS
1. Manejo de conflictos	NO	20
2. Comunicación con el cliente	NO	40
3.		
4.		
5.		



#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

- a) ☐ Ninguna
- b) ☐ Menos de tres meses
- c) ☐ Tres meses a un año
- d) ☒ Uno a tres años
- e) ☐ Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes

#### 4. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- ☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.
- ☐ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.
- ☒ **Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
- ☐ **Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

☐ **Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

☐ **Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☒

De ser “sí”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☒

De ser “sí”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿En qué forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Suministros de oficina y computación.**

Originalidad:

**Resolución de problemas con los clientes.**

Iniciativa:

**Actividades diarias.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Mala información	X		
Pérdida de equipos celulares y dinero	X		

b) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Elaboración de informes	X		

c) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Malas actitudes con el cliente	X		

d) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
-	-	-	-

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Proactividad, comunicación efectiva, autocontrol y manejo de conflictos.

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Habilidad de comunicación y autocontrol

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Computadora	X		
Fax	X		
DATAFAST	X		
Laptop	X		

## 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

<b>PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTINUA MENTE</b>	<b>CON FRECUENCIA</b>	<b>EN OCASIONES</b>
Gerente General	Reporte de funciones	X		
Mensajero	Entrega de productos	X		

## 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
-	-	-	-
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1. Ejecutivo de ventas	Ventas	-	Inmediato
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos:

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	SI	Venta de productos y accesorios	Diaria	\$6.700
Responsabilidad por bienes	SI	LAPTOP	Semanal	\$950
Información confidencial	SI			
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Fin de mes	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos.
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Reporte de ventas mensual	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Reporte diario de ventas	Gerente General	4				Falla en los presupuestos y pronósticos
Informe de llamadas	Gerente General	4				-
Arqueo de caja	Gerente General	4				Problemas en información contable

## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración		X – 8 HORAS	

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Movimiento de manos y dedos (digitación)	60

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.



- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Temperatura			X
Infraestructura			X
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo		X	
Suciedad	X		
Calor	X		
Frío	X		
Humo	X		
Olores		X	
Ruido		X	
Humedad	X		
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general			X
Contacto con clientes			X
Fechas de entrega - metas			X
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad	X		
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)	X		
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).	X		
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)	X		
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)	X		

Efecto en su salud:

- a) ☒ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

-

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores	SI				X
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					


\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Validado por

Recomendaciones:

--

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Entrevista de levantamiento de información para desarrollo de perfiles de cargo</b>	<b>Código: GTH - 12</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Mensajero
Nombre de la persona entrevistada	Eduardo Patricio López Villa
Departamento:	Administrativo
Denominación del cargo del superior inmediato:	Gerente General
Puestos a cargo:	-
Número de ocupantes del mismo puesto:	1
Jornada laboral	8:30 a.m. – 17:30 p.m.
Objetivo General del puesto (propósito fundamental del puesto):	Distribuir los productos, utilizando los medios adecuados para su pronta entrega.

## 2. ACTIVIDADES

A) Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo;

B) Califique cada una de las actividades descritas en base a la primera tabla, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución;

C) Realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en la segunda tabla.

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
5	Diaria	Muy complicado	-	-
4	Semanal	Complicado	-	Agrega valor a la organización

GRADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA ERROR	VALOR AGREGADO
3	Quincenal	Entre complicado y sencillo	Muy graves, afecta a la organización	Agrega valor al producto o servicio
2	Mensual	Sencillo	Graves, afecta al área funcional o proceso	Agrega valor al puesto
1	Otra	Muy sencillo	Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima	No agrega valor

- Describa en el siguiente cuadro cada una de las actividades que usted realiza.

ACTIVIDAD	F	CM	CE	VA	F+CM+(CE*VA)
1. Atender solicitudes del área administrativa	5	3	2	2	12
2. Entregar registro de documentos entregados	5	2	1	2	9
3. Entregar los productos a clientes	5	4	3	4	21
4. Entregar un informe de entrega de productos	5	4	2	2	13
5. Realizar trámites varios	5	3	2	2	12
6. Realizar operaciones bancarias	5	4	2	2	13
7. Distribuir correspondencia diariamente	5	2	2	2	11
8. Realizar pagos de servicios básicos	2	2	3	2	10

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1	15 solicitudes diarias
Actividad 2	1 diario – duración: 30 min.
Actividad 3	10 diarios
Actividad 4	1 diario – duración: 30 min.
Actividad 5	8 diarios
Actividad 6	6 diarias
Actividad 7	40% del trabajo del día.
Actividad 8	1 al mes – duración: 30 min.

Actividad 9	
Actividad 10	

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

NO
----

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su puesto de trabajo? Si es así, descríbalas:

NO
----

### 3. EDUCACIÓN

Marque con una X sobre el recuadro que indique los requerimientos educativos del puesto.  
(No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

- a) ☐ No se requiere educación superior      b) ☐ Años de educación media
- c) ☒ Diploma de educación media      d) ☐ Años de educación superior
- e) Título universitario en: \_\_\_\_\_
- f) ☐ Postgrado en \_\_\_\_\_

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:

<b>CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN)</b>	<b>TOMADOS SI/NO</b>	<b>HORAS REQUERIDAS</b>
1. Mecánica Básica	SI	15
2. Comunicación efectiva	NO	40
3.		
4.		
5.		

#### 4. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, es necesaria para ocupar el puesto?

a) ☐ Ninguna

b) ☐ Menos de tres meses

c) ☒ Tres meses a un año

d) ☐ Uno a tres años

e) ☐ Más de tres años

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Un mes y medio

#### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

☐ **Frecuente:** Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

☒ **Varias veces al día:** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos.



☐ **Ocasional:** Las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

☐ **Supervisión limitada:** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

☐ **Los objetivos están delineados:** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

☐ **Poca o inexistente supervisión directa:** Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

- ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO ☐

SI ☒

De ser “sí”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas?

NO ☐

SI ☒

De ser “sí”, ¿Quién aprueba?

**Gerente General**

- ¿En que forma este puesto requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos:

**Motocicleta, Datafast.**

Originalidad:

**Para atender requerimientos a clientes al momento de la entrega del producto.**

Iniciativa:

**En todas las actividades que se realiza en el día.**

- Mencione la clase de errores probables en este puesto, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

e) Personas:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Mala información al cliente	X		
Entrega errónea del equipo		X	

f) Proceso:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No entregar el informe de entrega	X		

g) Cliente:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
No tratar de solucionar los problemas	X		
No contestar sus preguntas	X		

h) Organización:

TIPO DE ERROR	CONSECUENCIA		
	GRAVE	IMPORTANTE	LEVE
Ocultar información relevante	X		

## 5. HABILIDADES O DESTREZAS

Describa las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Habilidad de comunicación, compromiso, ética, responsabilidad.

Describa las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este puesto.

Compromiso, ética, responsabilidad.

## 6. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PUESTO

### 1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA	CONTINUAMENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Celular	X		
DATAFAST	X		
Motocicleta	X		

### 2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS	OBJETIVO	CONTINUA MENTE	CON FRECUENCIA	EN OCASIONES
Ejecutivo de ventas	Coordinación y entrega	X		
Gerente General	Reporte de actividades	X		

### 3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los puestos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

PUESTO	ÁREA	REQUISITO A CUMPLIR	EN QUÉ TIEMPO
1.			
2.			
3.			

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, puestos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

<b>PUESTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>REQUISITO A CUMPLIR</b>	<b>EN QUÉ TIEMPO</b>
1.			
2.			
3.			

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

ESPECIFICACIONES	SI/NO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual)	MONTO APROXIMADO (Rango)
Manejo de dinero	SI	Venta de productos y trámites bancarios	Diaria	\$3.000
Responsabilidad por bienes	SI	Motocicleta	Diaria	\$2.500
Información confidencial	SI	-	-	-
Trabajo de campo				
CONDICIONES DEL CARGO				
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN		
Horario extendido	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo de fines de semana	SI	En temporada alta	Trimestral	-
Trabajo a presión	SI	Ofertas y promociones	Mensual	-

7. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

REPORTE	DIRIGIDO A	NIVEL DE IMPORTANCIA				DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES
Informe de entregas correspondencia	Gerente General		3			Emisión de cheques erróneos, problemas en los procesos
Informe de entrega de productos	Gerente General	4				Pérdida de productos

## 8. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			X – 8 HORAS
Alta concentración			

## 9. ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

MOVIMIENTO	%
Conducción motocicleta	65

## 10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.



- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

Tipo de supervisión	Nivel Ocupacional	Cantidad
-	-	-

## 11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

Condición	Mala	Buena	Excelente
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Temperatura		X	
Infraestructura		X	
Otra: especifique			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Condición	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo	X		
Suciedad	X		
Calor	X		
Frío	X		
Humo	X		
Olores	X		
Ruido			X
Humedad	X		
Otros			

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

Exigencia	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con el público en general		X	
Contacto con clientes		X	
Fechas de entrega - metas			X
Equipos en mal estado	X		
Falta de seguridad		X	
Otros: especifique			

## 12. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido)	X		
Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones)			X
Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico)	X		
Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora).		X	
Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad)	X		
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico)		X	

Efecto en su salud:

- a) ☒ Lesiones de poca importancia
- b) ☐ Incapacidad temporal parcial
- c) ☐ Incapacidad definitiva parcial
- d) ☐ Incapacidad definitiva total

COMENTARIOS: Si usted tiene alguna observación adicional, por favor menciónela.

-

### 13. DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

TIPO DE DISCAPACIDAD	SI / NO	PORCENTAJE			
		25%	50%	75%	100%
Visual					
Auditiva					
Dificultad motriz en extremidades superiores					
Dificultad motriz en extremidades inferiores					
Discapacidad intelectual					
Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica)					
Problemas cardiovasculares					

\_\_\_\_\_

Evaluador

\_\_\_\_\_


Validado por

Recomendaciones:

--

Fecha: 04 de Diciembre del 2015

**Anexo 14: Evaluación de desempeño**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Diego Fernando Velasco Maldonado
<b>Puesto:</b>	Gerente General
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>
-------------------------------------

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.	X		
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.	X		

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.	X		

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.	X		
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.	X		
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	X		

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.		X	
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.	X		
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.	X		

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
---------------------------------

<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.		X	
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.		X	
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.		X	

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.	X		
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.		X	
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.		X	

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.	X		
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.		X	
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.	X		

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.	X		
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.	X		
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.	X		
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.	X		
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.		X	

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.	X		
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.	X		
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	X		

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.	X		
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.	X		
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.	X		

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.	X		
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.	X		
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.	X		

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.	X		
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.	X		



En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

Falta de interés por los empleados

<p><b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b></p> <p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</p> <p>B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</p> <p>C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</p> <p>D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</p>
--

COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Ejecutar el plan de negocios estipulado por la Junta General de Accionistas presentando resultados cada 3 meses.	X			
b. Comparte información útil a los empleados y a la junta de accionistas, realizando retroalimentación constante con el fin de gestionar cambios.	X			
c. Negocia y resuelve contratos que aporten al crecimiento de la organización y a su equipo de trabajo, administrando los recursos de la compañía según lo acordado en el presupuesto mensual.	X			
d. Motiva y retroalimenta a sus colaboradores, delegando actividades tomando en cuenta su cargo.			X	
e. Realiza reuniones semanales con sus colaboradores.			X	
f. Administra las cuentas bancarias y asumir la responsabilidad de las mismas en las juntas de accionistas.	X			
g. Genera iniciativas para la adaptabilidad de la organización frente al cambio, tomando en cuenta planes de contingencia, mediante la verificación de los estados financieros cada mes.	X			
h. Atiende alteraciones y conflictos con los grupos de interés.	X			
i. Representa a la compañía en trámites legales.	X			

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

Realiza sus actividades tomando en cuenta lo estipulado por la empresa, obtiene resultados para la compañía, pero su relación con sus subordinados no es la mejor, presenta problemas en retroalimentar y motivar al personal a su cargo.

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca

Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y a su jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4

A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera

---



---



---



---




---



---

### 5. PREGUNTAS VARIAS

Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Bryan Fernando Dávila Bonilla
<b>Puesto:</b>	Asistente Contable
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 junio 2015 – 01 junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>
-------------------------------------

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.		X	
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.			X
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.		X	

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.			X
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			X
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.		X	

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.	X		
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.		X	
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.	X		

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.			X
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			X
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			X

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			X
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.		X	
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			X

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.		X	
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.			X
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.		X	

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.			X
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.		X	
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.		X	
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.		X	
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.			X

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.	X		
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.		X	
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			X

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.		X	
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.		X	
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.			X

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.			X
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.			X
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.			X

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.			X
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.			X
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.		X	

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

El empleado no siempre cumple con las especificaciones que requiere su puesto de trabajo, basándose en sus competencias, necesita incrementar su interés por desempeñar su trabajo y apoyar al equipo para mejorar resultados, poca independencia, necesita supervisión constante para realizar su trabajo.

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas. La escala de calificación se rige a lo siguiente: A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.) B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.) C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.) D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)

<b>COMPORTAMIENTO DESEADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Elabora 4 estados financieros al mes según lo estipula las NIIF'S, con sus respectivos anexos y presentarlos a la gerencia.	X			
b. Elabora planillas de retención de impuestos y trámites en el SRI, tomando en cuenta las leyes tributarias vigentes en los plazos estipulados para la compañía.	X			
c. Realiza los asientos en las respectivas cuentas contables diariamente.		X		
d. Elabora informes de los ingresos y gastos de la compañía cada semana y los presenta a la gerencia.	X			
e. Realiza conciliaciones bancarias y las presenta a la gerencia en las fechas establecidas o dentro del plazo por requerimiento de la gerencia.	X			
f. Elabora un informe mensual con datos relevantes para que la gerencia pueda tomar decisiones.		X		

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

El empleado cumple con las actividades que se requiere pero no apoya en caso de que se necesite realizar algo extra, a menos que la gerencia lo designe.



#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta la siguiente escala:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca


Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y a su jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, ayuda de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4
Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4

A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera.

Mayor comunicación y motivación por parte de la gerencia.

<b>5. PREGUNTAS VARIAS</b>
----------------------------

Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Mónica Rocío Aldás Garcés
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>
-------------------------------------

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.		X	
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.		X	
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.		X	

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.		X	
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			X
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.		X	

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.		X	
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.	X		
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.		X	

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>LÍDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.		X	
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			X
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			X

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			X
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.		X	
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			X

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.		X	
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.		X	
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.		X	

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.		X	
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.		X	
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.	X		
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.		X	
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.		X	

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.		X	
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.		X	
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			X

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.		X	
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.		X	
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.			X

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.			X
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.			X
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.		X	

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.		X	
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.		X	

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

El empleado tiene la capacidad para superar su gestión y brindar un mejor servicio, falta entrega y entusiasmo para mejorar sus competencias.

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
<p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</p> <p>B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</p> <p>C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</p> <p>D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</p>

COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Cumple con la meta de ventas asignada en el mes.		X		
b. Elabora arqueos de caja al finalizar el día y presentarlo a la gerencia.	X			
c. Capta y retiene clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía telefónica, vía internet o front desk.			X	
d. Gestiona llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.		X		
e. Direcciona a los clientes al proveedor de servicio al cliente.	X			
f. Lleva un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.				X
g. Presenta un informe de su gestión al finalizar el mes	X			
h. Asiste a los briefings semanales.				X

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

Los briefings no siempre se los realizan semanalmente por lo que la asistencia varía de acuerdo a lo estipulado por la gerencia, cumple con sus funciones, pero no siempre retiene o capta clientes, sus ventas no son malas, pero podrían ser mejores.

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca

Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4


A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera.



Poca comunicación por parte de la gerencia, mayor información acerca de la situación de la compañía, interés por la situación de los empleados, falta de capacitación constante.

### 5. PREGUNTAS VARIAS

Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

### 1. DATOS DEL EMPLEADO

<b>Nombre del empleado:</b>	Geomara Abigail Borja Sigcha
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Ventas
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

### 2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)

Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.

**GRADO A:** el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.)

**GRADO B:** el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.)

**GRADO C:** el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

### COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.		X	
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.			X
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.	X		

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.	X		
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			X
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.		X	

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.		X	
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.		X	
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.		X	

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.			X
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.		X	
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.		X	

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			X
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.		X	
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			X

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.	X		
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.	X		
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.		X	

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.	X		
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.		X	
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.	X		

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.		X	
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.		X	
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.		X	

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.		X	
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.		X	
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			X

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.	X		
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.		X	
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.		X	

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.		X	
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.		X	
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.		X	

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.		X	
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.		X	

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias, para clarificar o fortalecer la evaluación.

El empleado posee gran orientación por el cliente e iniciativa para trabajar en equipo, pero necesita de supervisión para cumplir con sus funciones.

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
<p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</p> <p>B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</p> <p>C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</p> <p>D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</p>

COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Cumple con la meta de ventas asignada en el mes.	X			
b. Elabora arqueos de caja al finalizar el día y presentarlo a la gerencia.	X			
c. Capta y retiene clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía telefónica, vía internet o front desk.		X		
d. Gestiona llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.				X
e. Direcciona a los clientes al proveedor de servicio al cliente.	X			
f. Lleva un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.	X			
g. Presenta un informe de su gestión al finalizar el mes	X			
h. Asiste a los briefings semanales.				X

A continuación, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

El empleado cumple con la mayoría de las actividades que requiere su cargo, tiene varias falencias en la asistencia a los briefings semanales estipulados por la gerencia, y por tanto en la información que se menciona en cada reunión.

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

**1:** Siempre

**2:** Muy frecuente

**3:** Rara vez

**4:** Nunca

Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y a su jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4


A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera.

Énfasis en capacitación por parte de la empresa.

<b>5. PREGUNTAS VARIAS</b>
----------------------------

Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4



<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Myriam Alicia Llumiquinga Montehermoso
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>
-------------------------------------

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.		X	
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.	X		
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.	X		

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.	X		
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.	X		
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	X		

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.	X		
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.	X		
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.	X		

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.		X	
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			X
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			X

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			X
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.			X
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			X

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.	X		
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.		X	
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.		X	

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.		X	
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.	X		
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.		X	
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.			X
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.			X

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.		X	
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.		X	
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	X		

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.	X		
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.		X	
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.		X	

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin que se requiera de una supervisión constante de su jefe o delegado.			X
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.			X
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.			X

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.	X		
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.			X

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

El empleado es hábil para trabajar en equipo, orientándose siempre a los resultados esperados, pero mantiene un problema de independencia que limita su proactividad.

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
<p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</p> <p>B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</p> <p>C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</p> <p>D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</p>

COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Cumple con la meta de ventas asignada en el mes.	X			
b. Elabora arqueos de caja al finalizar el día y presentarlo a la gerencia.	X			
c. Capta y retiene clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía telefónica, vía internet o front desk.		X		
d. Gestiona llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.				X
e. Direcciona a los clientes al proveedor de servicio al cliente.	X			
f. Lleva un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.				X
g. Presenta un informe de su gestión al finalizar el mes	X			
h. Asiste a los briefings semanales.				X

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

No cumple al cien por ciento sus actividades, acumula su trabajo y muchas veces no logra terminarle al finalizar el mes.

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca


Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y a su jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4

A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera.

Falta de reconocimiento de trabajo por parte de la gerencia.

<b>5. PREGUNTAS VARIAS</b>
----------------------------

Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 13</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Eduardo Patricio López Villa
<b>Puesto:</b>	Mensajero
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>
-------------------------------------

<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en el aporte de ideas, para los proyectos gestionados por la empresa.			X
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.			X
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.		X	



<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.			X
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			X
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.		X	

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.		X	
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.		X	
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.		X	

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.			X
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			X
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			X

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			X
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.			X
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			X

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.			X
b. En cada negociación, identifica las ventajas y desventajas comunes para ambas partes y logra un equilibrio para la negociación.		X	
c. Arma con anticipación, argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.			X

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.		X	
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.		X	
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.		X	
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.			X
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.			X

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.		X	
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.			X
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			X

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.			X
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.			X
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.			X

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin la supervisión constante de una persona.		X	
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.	X		
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.		X	

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.		X	
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.		X	

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias para clarificar o fortalecer la evaluación.

El empleado ha demostrado tener varias competencias que requiere su cargo, pero éstas deberían ser desarrolladas para lograr mejores resultados en la ejecución de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos que requiere su cargo.

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
<p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <p>A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</p> <p>B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</p> <p>C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</p> <p>D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</p>

COMPORTAMIENTO DESEADO	A	B	C	D
a. Distribuye diariamente la correspondencia a las distintas áreas de la compañía llevando un control diario de documentos entregados con hora y fecha de recepción.	X			
b. Distribuye los productos a los clientes en los tiempos estipulados.	X			
c. Elabora diariamente un resumen en donde consten registros de entrega de productos a los clientes.				X
d. Realiza trámites varios, cuando se le solicita.		X		
e. Realiza operaciones bancarias cuando la gerencia lo solicita.	X			
f. Gestiona el pago de servicios básicos.	X			
g. Apoya al área contable, cuando se le solicita.				x

En el siguiente espacio, introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades que contribuyan a clarificar la evaluación.

El empleado presenta problemas al momento de brindar ayuda a sus compañeros, falta de información para el cumplimiento de sus actividades.

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

- 1: Siempre
- 2: Muy frecuente
- 3: Rara vez
- 4: Nunca

Demuestra predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente, no se rehúsa a asistir a capacitaciones incluso si estas son fines de semana.	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores de forma inmediata sin justificación, realiza preguntas para no volver a cometerlos.	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Realiza su trabajo sin cometer errores, incluso cuando se encuentra bajo presión.	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación cordial y amable con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones al realizar preguntas o retroalimentación de su trabajo diario.	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo, preocupándose por los resultados obtenidos al finalizar el día.	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y a su jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas, mantiene una motivación constante.	1	2	3	4


A continuación, introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera.

Falta de apoyo por parte de la gerencia, poca comunicación entre equipo de trabajo.

<b>5. PREGUNTAS VARIAS</b>
----------------------------

Mantiene una relación cordial con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4


## Anexo 15: Perfil de competencias

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.					
Perfil de competencias				Código: GTH - 14 Versión: 01 Fecha:	
PROCESO: Direccionamiento estratégico				CARGO: Gerente General	
EXPERIENCIA:		AÑOS: 5		ESPECIFICIDAD: en cargos directivos similares	
INSTRUCCIÓN: Ingeniería en Adminsitración de Empresas con especialización en Contabilidad y Auditoría; título de cuarto nivel en Finanzas o Gestión de Proyectos					
ACTIVIDADES ESENCIALES	FORMACIÓN ADQUIRIDA	FORMACIÓN SUMINISTRA	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	
Ejecutar el plan de negocios previamente estipulado dentro del período	Técnicas generales de comunicación, liderazgo, planificación, Organización y gestión: Gestión del tiempo, técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales	Políticas de la empresa	Liderazgo Negociación Planificación Innovación Toma de Decisiones	Ética Compromiso	
Generar ideas e iniciativas como propuestas de cambio y mejora en las funciones de la compañía	Cultura comercial: Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, investigación de mercado y análisis de la competencia	Políticas de la empresa	Liderazgo Innovación Toma de Decisiones	Proactividad Trabajo en equipo	
Realizar negociaciones que generen beneficios para la empresa	Técnicas generales de comunicación, liderazgo, planificación, Organización y gestión: Gestión del tiempo, técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales	Políticas de la empresa	Pensamiento estratégico Negociación Planificación Toma de Decisiones	Ética Orientación a resultados	
Comunicar objetivos, estrategias, planes de acción, otros a los empleados para generar en los empleados compromiso e identificación	Coaching, planificación estratégica	Políticas de la empresa	Liderazgo Empowerment Trabajo en equipo Proactividad	Empatía Compromiso	

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR


TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.				
Perfil de competencias			Código: GTH - 14 Versión: 01 Fecha:	
PROCESO: Gestión Financiera			CARGO: Asistente Contable	
EXPERIENCIA: SI	AÑOS: 1 a 3	ESPECIFICIDAD: en cargos directivos similares		
INSTRUCCIÓN: Ingeniería en Adminsitación de Empresas con especialización en Contabilidad y Auditoría CPA.				
ACTIVIDADES ESENCIALES	FORMACIÓN ADQUIRIDA	FORMACIÓN SUMINISTRA	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Elaborar de los 4 estados financieros según las NIIF´s.	Aplicación de las NIIF's, principios de contabilidad, tributación e impuestos.	Especificaciones de los productos, politicas generales de la empresa	Capacidad de organización y planificación Independencia	Honestidad, confidencialidad
Registrar diariamente los movimientos contables en el sistema, según las NIIF´s.	Aplicación de las NIIF's, principios de contabilidad, tributación e impuestos.	Especificaciones de los productos, politicas generales de la empresa	Capacidad de organización y planificación Independencia	Honestidad, confidencialidad
Apoyar en las funciones gerenciales.	Contabilidad y auditoría	Especificaciones de los productos, politicas generales de la empresa	Capacidad de organización y planificación	Honestidad, confidencialidad

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR




TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.					
Perfil de competencias				Código: GTH - 14 Versión: 01 Fecha:	
PROCESO: Comercialización				CARGO: Ejecutivo de ventas	
EXPERIENCIA: SI		AÑOS: 1 a 3		ESPECIFICIDAD: en cargos directivos similares	
INSTRUCCIÓN: Ingeniería en Adminsitración de Empresas con especialización en Marketing y ventas.					
ACTIVIDADES ESENCIALES	FORMACIÓN ADQUIRIDA	FORMACIÓN SUMINISTRADA	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	
Cumplir con el presupuesto de ventas mensual, brindando información oportuna y especificaciones de los productos ofrecidos por TIL S.A. a los clientes	Técnicas de negociación, manejo de clientes, estrategias de comercialización	Políticas de venta, especificaciones de los productos, políticas generales de la empresa	Capacidad de organización y gestión Orientación al cliente Persuasión	Determinación Paciencia Confianza en sí mismo	
Realizar arqueo de caja, correspondiente a las ventas diarias.	Organización y gestión	Políticas de venta	Capacidad de organización y gestión	Planificación	
Gestionar y resolver problemas referentes a servicio técnico, mediante llamadas telefónicas y en front desk.	Cultura comercial: Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, investigación de mercado y análisis de la competencia	Políticas de venta, especificaciones de los productos, políticas generales de la empresa	Capacidad de organización y gestión Orientación al cliente Persuasión	Determinación Paciencia Confianza en sí mismo	

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR


TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.					
Perfil de competencias				Código: GTH - 14 Versión: 01 Fecha:	
PROCESO: Distribución				CARGO: Mensajero	
EXPERIENCIA: SI		AÑOS: 1		ESPECIFICIDAD: en cargos directivos similares	
INSTRUCCIÓN: Bachillerato completo					
ACTIVIDADES ESENCIALES	FORMACIÓN ADQUIRIDA	FORMACIÓN SUMINISTRA	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	
Realizar la entrega de los equipos celulares a domicilio a los clientes que soliciten dicho servicio.	Mantenimiento del vehículo, operación de motocicleta y funcionamiento, mecánica básica, licencia de conducir	Políticas de entrega de productos Especificaciones de los productos Políticas generales de la empresa	Orientación al cliente Organización y Planificación	Honestidad Disciplina Paciencia	
Elaborar un informe detallado de los productos gestionados.	Educación básica	Redacción y manejo de técnicas para la elaboración y revisión de documentos	Proactividad Organización y Planificación	Responsabilidad	
Realizar transacciones varias que la empresa lo requiera.	Educación básica	Políticas generales de la empresa	Proactividad Organización y Planificación	Responsabilidad	

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

**Anexo 16: Informe de evaluaciones**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Informe de evaluación del desempeño de los empleados de la empresa TIL S.A.</b>	<b>Código: GTH - 15</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

**INTRODUCCIÓN**

El presente informe describe a detalle la evaluación de destrezas, el cumplimiento de los objetivos y demás aspectos evidenciados en los trabajadores, que conjuntamente con el resultado de la entrevista realizada a la gerencia, proporcionan información relevante para facilitar la detección de problemas o necesidades que puedan ser resueltas mediante la formulación de estrategias y planes de acción, al igual que también ayuda a detectar aspectos positivos que podrán ser destacados dentro del personal que aporten al desarrollo de la organización.

**ANTECEDENTES**

La evaluación de desempeño realizada al personal ha sido validada con los perfiles de cargo, de esta manera se puede establecer estándares de desempeño de acuerdo a lo requerido por la empresa.

**PERIODO**

Este informe contempla el análisis de la evaluación de desempeño correspondiente al período comprendido entre Agosto 2015 y Agosto 2016.

**OBJETIVO GENERAL**

- Detectar las necesidades de formación de los trabajadores mediante el análisis exhaustivo de la evaluación de desempeño.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Retroalimentar la información detectada a cada uno de los empleados de la empresa con el fin de incentivar mejoras en el desempeño.
- Adecuar la información al programa de evaluación de desempeño diseñado para la empresa.


## ALCANCE

Este proceso involucró a todos los cargos especificados en la estructura de TIL S.A., es decir se realizaron # de evaluaciones, correspondientes a los niveles estratégico, táctico y operativo.

## HALLAZGOS Y RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados de la validación de información de los 6 cargos que forman parte de la empresa TIL S.A.

## 1. GERENTE GENERAL

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GERENTE GENERAL	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
Nombre del empleado:	-
Puesto:	Gerente General
Fecha:	01 Junio 2016
Período a evaluar:	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	A
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	A
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	A
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Liderazgo	A	Liderazgo	B
Empowerment	A	Empowerment	B
Negociación	A	Negociación	A
Pensamiento estratégico	A	Pensamiento estratégico	A
Resolución de problemas	A	Resolución de problemas	A

Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Capacidad de planificación y organización	A
Independencia	A
Orientación al cliente	A
Persuasión	A

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES


ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad d	Rara vez mantiene el comportamiento deseado	50
Actividad e	Rara vez mantiene el comportamiento deseado	50
Actividad f	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad g	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad h	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad i	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, su actitud frente a los problemas es positiva, tiene un buen manejo de los procedimientos y políticas de la compañía, cumple con los objetivos.

2. No siempre escucha la opinión de los colaboradores para la resolución de problemas o para la formulación de estrategias.

## 2. ASISTENTE CONTABLE

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ASISTENTE CONTABLE	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
Nombre del empleado:	-
Puesto:	Asistente Contable
Fecha:	01 Junio 2016
Período a evaluar:	01 junio 2015 – 01 junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	B
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	C
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	A
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Capacidad de organización y planificación	A	Capacidad de organización y planificación	B
Independencia	B	Independencia	C

Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Liderazgo	C
Empowerment	C
Negociación	B
Pensamiento estratégico	B
Resolución de problemas	B
Orientación al cliente	B
Persuasión	C

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES


ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad d	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad e	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad f	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado mantiene una excelente relación con su equipo de trabajo, su actitud positiva ayuda a que los errores que pueda cometer, sean corregidos de inmediato.
2. La mayoría de veces apoya a su equipo de trabajo, su predisposición por aprender es alta, al igual que su deseo por alcanzar sus metas y objetivos, no siempre realiza correctamente su trabajo cuando lo hace bajo presión, la puntualidad en cuanto a la entrega de informes, como a la asistencia de reuniones es buena, aunque podría mejorar.
3. Tiene dificultades para realizar su trabajo sin supervisión de la gerencia, y no realiza preguntas para reforzar lo aprendido, requiere capacitación en temas operativos y de su puesto de trabajo.
4. Nunca comunica las inquietudes, sugerencias o comentarios a la gerencia.



## 3. EJECUTIVOS DE VENTA

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>EJECUTIVO DE VENTAS 1</b>	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
<b>Nombre del empleado:</b>	-
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de ventas (1)
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	B
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	B
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	B
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Capacidad de organización y planificación	B	Capacidad de organización y planificación	B
Orientación al cliente	A	Orientación al cliente	B
Persuasión	A	Persuasión	B


Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Liderazgo	C
Empowerment	C
Negociación	B
Pensamiento estratégico	B
Resolución de problemas	B
Independencia	C

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Rara vez mantiene el comportamiento deseado	50
Actividad d	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad e	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad f	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25
Actividad g	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad h	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, es muy puntual con la entrega de informes al igual que su asistencia diaria, se caracteriza por escuchar las opiniones de los demás y por su actitud siempre positiva.
2. Ciertas veces tiene dificultades para trabajar bajo presión, no es muy colaborador, le gusta realizar su trabajo sin requerir la ayuda de su equipo.
3. No pregunta cuando no entiende algo, sobreestima sus conocimientos, por lo que la gerencia necesita supervisar su trabajo.
4. Nunca comunica las inquietudes, sugerencias o comentarios a la gerencia.

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>EJECUTIVO DE VENTAS 2</b>	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
<b>Nombre del empleado:</b>	-
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Ventas (2)
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	B
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	B
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	B
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Capacidad de organización y planificación	B	Capacidad de organización y planificación	B
Orientación al cliente	A	Orientación al cliente	A
Persuasión	A	Persuasión	B


Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Liderazgo	B
Empowerment	C
Negociación	A
Pensamiento estratégico	B
Resolución de problemas	B
Independencia	B

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad d	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25
Actividad e	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad f	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad g	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad h	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es muy buena, trabaja bien en equipo.
2. Ciertas veces tiene dificultades para trabajar bajo presión, no siempre cumple con los plazos de entrega de informes o proyectos, necesita de supervisión para desempeñar sus funciones.
3. Requiere capacitación por parte de la gerencia ya que no conoce a plenitud el marco estratégico de la empresa.

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>EJECUTIVO DE VENTAS 3</b>	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
<b>Nombre del empleado:</b>	-
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de ventas (3)
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	A
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	A
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	A
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Capacidad de organización y planificación	B	Capacidad de organización y planificación	B
Orientación al cliente	A	Orientación al cliente	B
Persuasión	A	Persuasión	B

Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Liderazgo	C
Empowerment	C
Negociación	B
Pensamiento estratégico	B
Resolución de problemas	C
Independencia	C


### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad d	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25
Actividad e	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad f	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25
Actividad g	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad h	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es buena, mantiene una comunicación adecuada con la gerencia
2. Ciertas veces tiene dificultades para trabajar bajo presión, no siempre cumple con los plazos de entrega de informes o proyectos, necesita de supervisión para desempeñar sus funciones, no siempre muestra una actitud positiva, su colaboración con el equipo de trabajo es mínima.
3. Casi nunca realiza preguntas para reforzar lo aprendido.

## 4. MENSAJERO

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MENSAJERO	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
Nombre del empleado:	-
Puesto:	Mensajero
Fecha:	01 Junio 2016
Período a evaluar:	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias requeridas por el puesto		Resultados obtenidos por el empleado	
Competencias Institucionales		Competencias Institucionales	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Proactividad	A	Proactividad	C
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	C
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	B
Competencias Específicas		Competencias Específicas	
Nombre	Nivel	Nombre	Nivel
Capacidad de planificación y organización	B	Capacidad de planificación y organización	C
Orientación al cliente	A	Orientación al cliente	B

Otras competencias adicionales evidenciadas	
Nombre	Nivel
Liderazgo	C
Empowerment	C
Negociación	C
Pensamiento estratégico	C
Resolución de problemas	C
Independencia	B
Persuasión	B

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	%
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25
Actividad d	Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado	75
Actividad e	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad f	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad g	Nunca mantiene el comportamiento deseado	25

### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, la relación con sus compañeros es buena, siempre trabaja en equipo, muchas veces ayuda a su equipo de manera espontánea.
2. No siempre cumple con las fechas de entrega de informes, no comunica sus inquietudes a la gerencia ni a sus compañeros.
3. La mayoría de veces requiere de supervisión para realizar su trabajo.

A continuación se detalla la puntuación que cada uno de los trabajadores obtuvo en la evaluación de desempeño.

CARGO	PUNTUACIÓN OBTENIDA	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO DESEADO
Gerente General	89,93%	EXCELENTE	EXCELENTE
Asistente Contable	75,41%	MUY BUENO	EXCELENTE
Ejecutivo de ventas 1	65,97%	INSATISFACTORIO	EXCELENTE
Ejecutivo de ventas 2	73,52%	MUY BUENO	EXCELENTE
Ejecutivo de ventas 3	70,04%	MUY BUENO	EXCELENTE
Mensajero	70,96%	MUY BUENO	EXCELENTE

Tomando en cuenta todos los aspectos de los resultados de la evaluación, se puede concluir que el personal de la empresa TIL S.A., no cumple en su totalidad con los aspectos que requiere la organización debido a fallas tanto operativas como por falta de capacitación y también por falta de comunicación entre jefe y colaborador.



Adicional, la entrevista realizada a la gerencia proporcionó la siguiente información:


- Los empleados cuentan con todos los instrumentos para poder desarrollar su trabajo como suministros y equipos de trabajo.
- La empresa al no poseer un perfil de cargos, no tenía en cuenta las competencias que requiere cada uno de los cargos y tampoco los grados de las mismas, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados necesitan desarrollar sus competencias lo que se puede lograr mediante capacitación y mayor interacción entre jefe y colaborador para que de esta manera el empleado se sienta parte importante de la organización y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- Adicional, la evaluación brindó información sobre competencias que no requiere el cargo, pero que los empleados lo tienen, lo que ayudará a formular estrategias sobre inclusión del personal en proyectos futuros o en diferentes funciones dentro de la organización.
- La gerencia conoce a cada una de las personas que trabaja en la empresa, y considera que son aptos para los cargos que ocupan debido a su lealtad y confidencialidad, más requiere desarrollar a su personal y consolidarlo como un equipo de trabajo fuerte no solo en aspectos de confianza y ética, sino también en función de sus capacidades, conocimientos y habilidades que aporten al desarrollo de la organización.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se propone realizar un programa de capacitación para los colaboradores de la empresa, con la finalidad de dar a conocer a los empleados de la empresa información importante para la ejecución del cargo como también para reforzar y adquirir conocimientos que sean requeridos para mejorar el desempeño de la organización.

Adicionalmente, se propone estructurar un programa de desempeño del personal que permita evaluar y medir el rendimiento de cada una de las personas que trabaja para la empresa durante un tiempo estipulado, para que de esta manera se pueda detectar factores tanto

internos como externos que afecten dicho rendimiento, así como también conocer el resultado de las capacitaciones y así establecer planes de mejora y estrategias que busquen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Anexo 17: Manual de cargos**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Manual de cargos y perfiles tipo</b>	<b>Código: GTH - 16</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

Este manual de cargos y perfiles tipo pretende ser una herramienta de gestión administrativa que oriente a la gerencia sobre las características que debe cumplir el personal que necesita la organización para la ejecución de cada cargo.

El presente manual será actualizado de acuerdo a los requerimientos o cambios que existan en los procesos de la organización para que de esta manera no se afecte la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cada cargo que sea creado, después de haberse obtenido la aprobación de la gerencia, debe ser descrito mediante el formulario de levantamiento de información previo a la redacción del perfil, para garantizar que este siempre contemple los siguientes elementos sin excepción: datos generales de identificación del cargo, descripción de actividades esenciales, competencias requeridas y condiciones del cargo.

## 1. INTRODUCCIÓN

TIL S.A. no cuenta con un Manual de Cargos y Perfiles Tipo por lo que conscientes de que es una herramienta indispensable de gestión, se ha generado una propuesta orientada a mejorar la efectividad del personal.

El manual comprende el conjunto de perfiles que reflejan la estructura de la empresa, los cuales contienen las diferentes exigencias, actividades y requisitos necesarios para que su ocupante lo desempeñe con éxito.

La información que consta dentro de cada perfil es la siguiente:

1. Identificación del cargo:

- a. Datos generales: se especifica el nombre o denominación del cargo, el proceso al que pertenece, el número de ocupantes del cargo, el nombre del cargo a quien reporta y los nombres de los cargos que están bajo su supervisión.
- b. Misión: se detalla la razón de ser del cargo.
- c. Objetivo: se especifica el propósito a alcanzar de cada cargo.

2. Actividades: se detallan las actividades que debe desempeñar el ocupante del cargo.

3. Competencias requeridas: se detalla la instrucción o la formación académica, los conocimientos (exigibles y deseables), las destrezas y la experiencia específica que requiere cada cargo.

4. Condiciones del cargo: se detalla las responsabilidades y el ambiente de trabajo relacionado con el cargo.

## 2. OBJETIVO

Entregar a la empresa TIL S.A. un instrumento que permita que el personal contratado o por contratarse cumpla con los requisitos del cargo que ocupa, conozca con claridad las responsabilidades del cargo que va desempeñar y se facilite el proceso de inducción y empoderamiento del cargo para que lo desempeñe con éxito.

## 3. JUSTIFICACIÓN

La utilización efectiva de este instrumento ayudará a la empresa TIL S.A. a:

- Una adecuada ubicación del personal en los diferentes cargos que requiere la compañía.

- Facilita el conocimiento de funciones, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Es la base para poder realizar una medición del desempeño del personal mediante una evaluación.

#### 4. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este manual se utilizó la entrevista como método de levantamiento de información, la misma que se validó...

Para la confección del diccionario de destrezas, se investigó varias fuentes bibliográficas, siendo este un compendio de aquellas destrezas requeridas por la empresa. Se trabajó directamente con el gerente general en base a la misión y valores de la institución, para definir las más importantes.

Para la elaboración de los perfiles de cargo se ha realizado una entrevista en la que se indaga la información indispensable de cada uno de los cargos que la empresa TIL S.A. necesita para el cumplimiento de sus funciones.

#### 5. ALCANCE

El presente manual contempla los cargos tanto directivos como administrativos que constan dentro de la estructura de la empresa TIL S.A., la misma que contiene 6 cargos actualmente.

#### 6. POLÍTICAS

- El contenido de este manual es de estricto cumplimiento para todo el personal que conforma la empresa TIL S.A.
- El manual estará a cargo de la gerencia, la cual podrá realizar cambios o adecuaciones cuando exista la necesidad de ajustar la estructura por reestructuración, ampliación o reducción de la misma y tiene la obligación de comunicar al personal involucrado sobre estos cambios.

- La gerencia es responsable de velar por el cumplimiento y actualización del presente manual.
- El presente manual tendrá una vigencia de un año, por lo que al cumplir la fecha deberá ser revisado por la gerencia conjuntamente con la junta general de accionistas para aprobar su vigencia del año siguiente.

## 7. NIVELES DE CARGO

Los niveles de cargo contemplados en la compañía son dos:

- Nivel Directivo
- Nivel Administrativo

## 8. ESTRUCTURA DE CARGOS

Los niveles de cargo han sido codificados para...

ÁREA DIRECTIVA	CODIFICACIÓN DE LOS CARGOS
Gerente General	1.1.00

ÁREA ADMINISTRATIVA	CODIFICACIÓN DE LOS CARGOS
Asistente Contable	2.1.00
Ejecutivo de ventas	3.1.00
Mensajero	4.1.00

## 9. GLOSARIO

### ACTIVIDAD

Conjunto de acciones que se llevan a cabo por los empleados en cada cargo con un fin específico.

**CARGO**

Conjunto de actividades y responsabilidades delegadas por la autoridad competente, que requiere el empleo de una persona durante una jornada de trabajo.

**COMPETENCIA**

Capacidad de una persona para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño exitoso de una función laboral.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Proceso mediante el cual se mide el rendimiento de los empleados en base a estándares previamente definidos y socializados con los empleados/as.

**EXPERIENCIA**

Conjunto de conocimientos y destrezas adquiridas a partir de vivencias en trabajos o actividades anteriores que ha desempeñado una persona.

**MANUAL**

Documento que de forma ordenada y sistemática proporciona información importante para la organización.

**MANUAL DE CARGOS**

Instrumento para la gestión del talento humano, que contiene el análisis y descripción de los cargos de los colaboradores de una empresa.


**PUESTO**

Zona física en la que uno o varios empleados desempeñan sus funciones y/o actividades.

**RESPONSABILIDADES**

Obligaciones a cumplir por parte de una persona en un cierto cargo.

## 10. DETALLE DE PERFILES

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>Código: GTH-16</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Proceso:</b>	Direccionamiento Estratégico
<b>Ocupantes del cargo</b>	1
<b>Superior Inmediato</b>	Junta de Accionistas
<b>Personas a cargo</b>	Todo el personal

<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de importación y distribución de tecnología celular, así como los procesos estratégicos y operativos con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia en las operaciones y en el cumplimiento de los objetivos generales

<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los recursos de la organización para el logro de objetivos organizacionales</li> <li>• Gestionar los asuntos que requieran de su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la junta de accionistas</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
Generar iniciativas para la adaptabilidad de la organización frente al cambio, tomando en cuenta planes de contingencia
Compartir información útil a los empleados y a la junta de accionistas, realizando reatrolimentación con el fin de gestionar cambios
Ejecutar el plan de negocios estipulado por la Junta General de accionistas, buscando siempre rentabilidad en las acciones
Negociar y resolver contratos que aporten al crecimiento de la organización y a su equipo de trabajo

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>
Conciliar las necesidades de sus subordinados con los de la organización, tomando en cuenta los intereses de las
Motivar y retroalimentar a los trabajadores en las reuniones semanales previstas
Atender alteraciones y conflictos con los grupos de interés, planteando soluciones efectivas que generen acuerdos óptimos en el proceso
Delegar actividades a los subordinados, mediante división de funciones
Controlar el cumplimiento de todas las normas vigentes a cabalidad, en los procesos administrativos, contables y financieros
Administrar cuentas bancarias en las diferentes instituciones, así como también asumir la responsabilidad del manejo de las mismas

<b>COMPETENCIAS</b>		
CONOCIMIENTOS	EXIGIBLES	DESEABLES
• Técnicas de comunicación	X	
• Técnicas de negociación	X	
• Especificaciones de los productos	X	



CONOCIMIENTOS	EXIGIBLES	DESEABLES
● Manejo de los clientes	X	
● Políticas de la empresa		x
● Contabilidad general	X	
● Comercialización y ventas	X	
● Finanzas	X	
FORMACIÓN	EXIGIBLES	DESEABLES
● Gerencia y Administración: Técnicas generales de comunicación, liderazgo, planificación	X	
● Coaching	X	
● Planificación estratégica	X	
● Organización y gestión: Gestión del tiempo, técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales	X	
● Cultura comercial: Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, investigación de mercado y análisis de la competencia	X	


DESTREZAS			
INSTITUCIONALES		ESPECÍFICAS	
NOMBRE	NIVEL	NOMBRE	NIVEL
● Proactividad	A	● Liderazgo	A
● Orientación a resultados	A	● Empowerment	A
● Trabajo en equipo	A	● Negociación	A
		● Pensamiento estratégico	A
		● Resolución de problemas	A

OTRAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amabilidad</li> <li>● Empatía</li> <li>● Competitividad</li> <li>● Energía</li> </ul>

FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudios de cuarto nivel</li> <li>● Formación específica en Ingeniería de Administración de empresas</li> <li>● Maestría en Finanzas o Gestión de proyectos</li> <li>● Dominio del idioma Inglés</li> <li>● Manejo de CRM -Customer Relationship Managment (deseable)</li> <li>● Conocimiento del paquete utilitario</li> </ul>

EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 5 años, de los cuales 3 años en puestos gerenciales en empresas de comercialización y

CONDICIONES DEL CARGO
RESPONSABILIDADES
● Manejar dinero e información confidencial
● Velar por el cumplimiento de las funciones de la organización y las ventas en el mercado
● Representar a la organización en cualquier trámite legal, financiero, bancario, etc
● Manejar cuentas bancarias y ejecución de procesos
AMBIENTE DE TRABAJO
● Horario de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a.m. - 18:00 p.m. y un sábado al mes
● Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país
ESFUERZO MENTAL Y FÍSICO
Este cargo requiere de un alto esfuerzo mental debido a la concentración en el tiempo de trabajo, mientras que en cuanto al esfuerzo físico, se ve involucrado el movimiento de manos.

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>Código: GTH-16</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	ASISTENTE CONTABLE
<b>Proceso:</b>	Gestión Financiera
<b>Ocupantes del cargo</b>	1
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente General
<b>Personas a cargo</b>	-

<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
Efectuar asientos de las distintas cuentas contables, registrando y clasificando documentos, con el fin de mantener actualizados los movimientos que realiza la organización

<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos de la organización dentro del período establecido</li> <li>• Interpretar y aplicar las leyes que afectan a la organización en los aspectos financieros y contables</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
Elaborar estados financieros y sus anexos para análisis y toma de decisiones de la gerencia
Revisar y elaborar planillas de retención de impuestos, tomando en cuenta las leyes tributarias vigentes del país
Recibir, analizar y efectuar el registro de los movimientos en las respectivas cuentas contables.

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>
Elaborar informes de los ingresos y gastos de la compañía, llevando un control de los mismos
Realizar mensualmente conciliaciones bancarias, verificando saldos y cuentas registradas
Realizar declaraciones de impuestos en el SRI, en las fechas estipuladas
Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas con el fin de comprobar la validez de la información y
Transcribir información contable al sistema
Participar en la verificación de inventario realizada por la gerencia
Apoyar a la gerencia en la realización de actividades relacionadas con los proveedores

<b>COMPETENCIAS</b>		
CONOCIMIENTOS	EXIGIBLES	DESEABLES
● Aplicación de las NIIF'S	X	
● Principios de contabilidad	X	
● Especificaciones de los productos		X
● Leyes de impuestos	X	
● Políticas generales de la empresa		X
● Determinación de costos y presupuestos	X	
FORMACIÓN	EXIGIBLES	DESEABLES
● Curso NIIF'S para PYMES.	X	
● Tributación Integral: impuestos y declaraciones SRI.	X	
● Curso de actualización contable y tributaria.	X	


DESTREZAS			
INSTITUCIONALES		ESPECÍFICAS	
NOMBRE	NIVEL	NOMBRE	NIVEL
● Proactividad	A	● Capacidad de organización y planificación	A
● Orientación a resultados	A	● Independencia	B
● Trabajo en equipo	A		

OTRAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Honestidad</li> <li>● Confidencialidad</li> <li>● Paciencia</li> </ul>

FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Título de tercer nivel</li> <li>● Formación específica en Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría CPA</li> <li>● Dominio del idioma Inglés</li> <li>● Conocimiento del sistema contable SAFI (deseable)</li> <li>● Conocimiento del paquete utilitario</li> </ul>

EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

CONDICIONES DEL CARGO
RESPONSABILIDADES
● Manejar y elaborar estados financieros
● Manejar información financiera
AMBIENTE DE TRABAJO
● Horario de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a.m. - 18:00 p.m.
● Disponibilidad para viajar
ESFUERZO MENTAL Y FÍSICO
Este cargo requiere de un alto grado de concentración, es decir esfuerzo mental más que esfuerzo físico, debido a que se desempeña directamente frente a una computadora.

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>Código: GTH-16</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	EJECUTIVO DE VENTAS
<b>Proceso:</b>	Comercialización
<b>Ocupantes del cargo</b>	3
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente General
<b>Personas a cargo</b>	-

<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
Comercializar los productos de la compañía, brindando atención y asesoramiento de calidad, con el fin de atraer, mantener y recuperar la fidelidad de los clientes, logrando así el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos

<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y superar la meta de ventas asignada mensualmente</li> <li>• Comunicar efectivamente información detallada de los productos ofrecidos por la compañía a los clientes</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
Llevar un control mensual de las ventas realizadas por cliente y entregar a la gerencia el reporte de cumplimiento al finalizar cada mes
Asesorar a los clientes al momento de la compra ya sea vía telefónica, vía internet o front desk.
Aplicar estrategias de venta y mercadeo para lograr la acción de compra o la reincidencia de la misma.
Elaborar el arqueado de caja al finalizar su jornada con el objetivo de comparar valores y ajustar las ventas acorde a la meta

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>
Informar a los clientes sobre nuevos productos, promociones y ofertas que la empresa presenta mediante correos electrónicos, con el fin de acaparar mercado
Gestionar llamadas telefónicas tomando en cuenta clientes potenciales, con el fin de recibir retroalimentación sobre el servicio e incrementar la fidelización
Mantener actualizada la base de datos de los clientes aprovechando cada oportunidad que tenga el asesor para contactarse con un nuevo cliente
Direccionar a los clientes hacia el proveedor cuando requieran de servicio técnico, soporte o asesoramiento en cuanto al funcionamiento del producto
Asistir a los briefings semanales gestionados por la gerencia, con el fin de mantenerse actualizados acerca de los cambios de la compañía

<b>COMPETENCIAS</b>		
CONOCIMIENTOS	EXIGIBLES	DESEABLES
● Políticas de venta		X
● Técnicas de negociación	X	
● Especificaciones de los productos		X
● Manejo de los clientes	X	
● Políticas generales de la empresa		X
● Estrategias de comercialización	X	

FORMACIÓN	EXIGIBLES	DESEABLES
● Técnicas de venta: Técnicas generales de venta, ventas por teléfono, negociación comercial, argumentación, respuesta a objeciones	X	
● Organización y gestión: Gestión del tiempo de venta, técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales		X
● Cultura comercial: Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, investigación de mercado y análisis de la competencia	X	


DESTREZAS			
INSTITUCIONALES		ESPECÍFICAS	
NOMBRE	NIVEL	NOMBRE	NIVEL
● Proactividad	A	● Capacidad de organización y planificación	B
● Orientación a resultados	A	● Orientación al cliente	A
● Trabajo en equipo	A	● Persuasión	A

OTRAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Energía</li> <li>● Paciencia</li> <li>● Confianza en sí mismo</li> <li>● Determinación</li> <li>● Competitividad</li> </ul>

FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudios de tercer nivel</li> <li>● Formación específica en Administración de empresas, Marketing y ventas o afines</li> <li>● Dominio del idioma Inglés</li> <li>● Manejo de CRM -Customer Relationship Managment (deseable)</li> <li>● Conocimiento del paquete utilitario</li> </ul>

EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 6 meses a un año en puestos relacionados al área comercial y Marketing

CONDICIONES DEL CARGO
RESPONSABILIDADES
● Mantener una buena relación con los clientes
● Alcanzar los objetivos mensuales de ventas
● Conocer las características de los productos
AMBIENTE DE TRABAJO
● Horario de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a.m. - 18:00 p.m. y un sábado al mes según requerimiento
ESFUERZO MENTAL Y FÍSICO
Este cargo requiere de un alto grado de concentración y esfuerzo mental, en donde la aplicación es constante debido al contacto directo con los clientes y a la vez con los equipos de cómputo.

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>Código: GTH-16</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	MENSAJERO MOTORIZADO
<b>Proceso:</b>	Distribución
<b>Ocupantes del cargo</b>	1
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente General
<b>Personas a cargo</b>	-

<b>MISIÓN DEL CARGO</b>
Distribuir los productos y correspondencia, haciendo uso de los medios adecuados con el fin de cumplir con la entrega en el menor tiempo posible.

<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de mensajería organizacional y de apoyo</li> <li>• Tramitar y gestionar la entrega de los productos ofrecidos por la compañía</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
Distribuir diariamente la correspondencia a las distintas áreas de la compañía llevando un control diario de documentos entregados con hora y fecha de recepción
Distribuir los productos a los clientes en los tiempos estipulados y acordados con el cliente
Elaborar diariamente un resumen en donde consten registros de entrega de productos a los clientes, con el fin de llevar un control exhaustivo de la mercadería, entrega y recepción

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>
Realizar trámites varios que la empresa requiera relacionados con aspectos legales
Realizar operaciones bancarias que la empresa solicite como: depósitos, cobros de cheques, pago de impuestos, Apoyar al área contable en actividades administrativas, cuando se requiera
Gestionar el pago de servicios básicos: electricidad, agua potable, teléfono

<b>COMPETENCIAS</b>		
CONOCIMIENTOS	EXIGIBLES	DESEABLES
● Políticas de entrega de productos		X
● Redacción y manejo de técnicas para la elaboración y revisión de documentos		X
● Especificaciones de los productos		X
● Políticas generales de la empresa		X
● Mecánica	X	

FORMACIÓN	EXIGIBLES	DESEABLES
● Mantenimiento del vehículo: operación de motocicleta y funcionamiento		X
● Mecánica Básica: Técnicas de seguridad al conducir, reparación de daños primarios en la motocicleta	X	
● Curso de manejo (LICENCIA DE TIPO A):	X	

DESTREZAS			
INSTITUCIONALES		ESPECÍFICAS	
NOMBRE	NIVEL	NOMBRE	NIVEL
● Proactividad	A	● Organización y planificación	B
● Orientación a resultados	A	● Orientación al cliente	A
● Trabajo en equipo	A		

OTRAS COMPETENCIAS	
● Honestidad ● Disciplina ● Responsabilidad ● Paciencia	

FORMACIÓN ACADÉMICA
● Educación Básica

EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 1 año en cargos de mensajería o similares

CONDICIONES DEL CARGO
RESPONSABILIDADES
● Entregar documentos y equipos celulares a clientes
● Manejar dinero, información confidencial, cheques, documentos bancarios, entre otros
AMBIENTE DE TRABAJO
● Horario de trabajo: Lunes a viernes 9:00 a.m. - 18:00 p.m. y un sábado al mes según requerimiento
● Disponibilidad para trabajar en horarios nocturnos
ESFUERZO MENTAL Y FÍSICO
Este cargo requiere tanto de un alto esfuerzo físico como mental, debido a que opera un vehículo motorizado durante el tiempo de trabajo.


## 11. SEGUIMIENTO DEL MANUAL

En esta tabla se especifica el responsable de dar seguimiento al manual de cargos y perfiles tipo diseñado para TIL S.A., con el objetivo de convertir al manual en una herramienta útil en el futuro.

ACCIONES DE MEJORA	TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
Manual de cargos y perfiles tipo	Verificar que los perfiles de cargo contengan los requerimientos que la empresa necesita.	1 año	Gerente General



### Anexo 18: Programa de evaluación de desempeño

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Programa de evaluación de desempeño</b>	<b>Código: GTH - 17</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

El programa de evaluación de desempeño es una herramienta de gestión que permite conocer el rendimiento de una persona en un cargo específico, tomando en cuenta sus puntos débiles y fuertes en diferentes aspectos que puedan influir en los resultados esperados y, por tanto, en la productividad de una empresa.

#### 1. INTRODUCCIÓN

TIL S.A. no cuenta por el momento con una herramienta que le permita medir el desempeño de sus empleados, lo que ha limitado la posibilidad de tomar medidas correctivas de forma sistematizada para evitar los problemas que se han ido evidenciando en el último año.

La evaluación de desempeño de la empresa TIL S.A. está orientada a medir 3 aspectos que son:

- Evaluación de competencias: se evalúan tanto las competencias institucionales, como las competencias específicas que requieren cada uno de los cargos dentro de la organización.
- Evaluación del cumplimiento de las actividades: se evalúa cada uno de los objetivos que debe alcanzar cada persona en su cargo relacionados con las actividades de su cargo.
- Preguntas de retroalimentación: en este campo se evalúa la predisposición y entusiasmo que tiene el empleado por superar su rendimiento dentro de su cargo y si tiene alguna dificultad en el desempeño de su trabajo que dependa de factores ambientales.

## 2. OBJETIVO

Contar con un programa de evaluación de desempeño que permita conocer y mejorar el rendimiento de los empleados/as que trabajan en TIL S.A., el cual se vea reflejado en los resultados que espera la empresa y que contribuya a la efectividad organizacional.

## 3. JUSTIFICACIÓN

La utilización adecuada del programa de evaluación de desempeño permitirá:

- Determinar el nivel de contribución del personal en el logro de los objetivos organizacionales.
- Detectar las falencias y necesidades del personal que permita tomar decisiones y gestionar el cambio.
- Contar con información objetiva sobre el potencial que tiene el personal.
- Crear una cultura organizacional que permita que todo el personal se sienta parte fundamental para el desarrollo de la organización.

## 4. ALCANCE

El presente programa contempla los cargos tanto directivos como administrativos que constan dentro de la estructura de la empresa TIL S.A., la misma que contiene 6 cargos, necesarios para la buena marcha de la organización.

## 5. POLÍTICAS

- El responsable de la ejecución del programa de evaluación de desempeño es la gerencia, la misma que deberá velar por su cumplimiento.
- El programa de evaluación de desempeño debe ejecutarse cada año, sin excepción, a todo el personal que conforme la organización.

- La gerencia puede realizar cambios o modificaciones en el procedimiento en el momento que considere necesario, siempre y cuando estos no disminuyan su eficacia, sino al contrario, estén orientados a mejorarla.

## **6. GLOSARIO**

### **EFFECTIVIDAD**

Grado en el que una organización logra los resultados que espera.

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre el jefe y el colaborador.

### **GRADO**

Valor susceptible de variación dentro de un proceso, que se pone en relación con otros valores.


### **PROCEDIMIENTO**

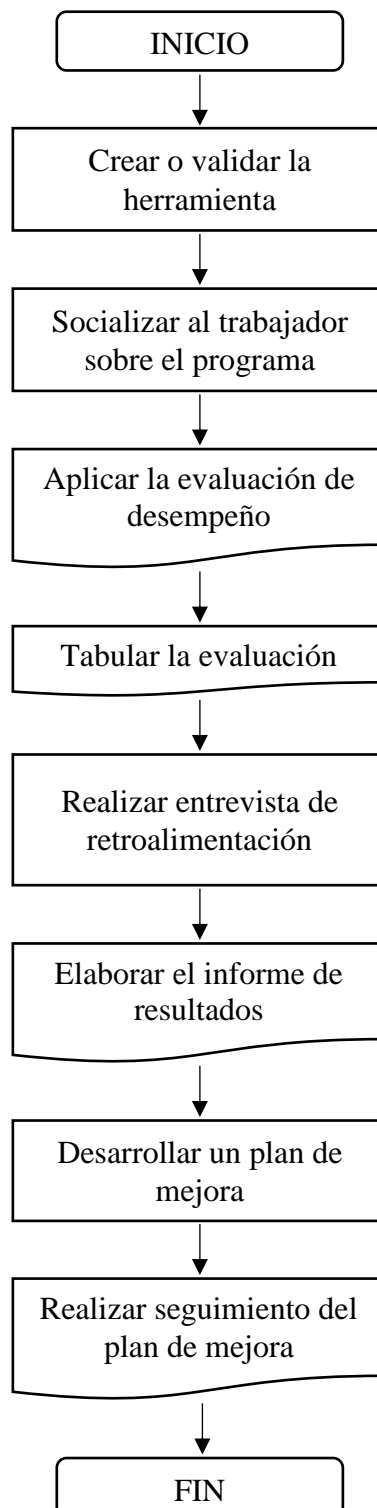
Conjunto de acciones a realizar que deben realizarse de cierta forma para obtener un resultado en específico.

### **PROGRAMA**

Proyecto o planificación ordenada de actividades de algo que se va a realizar.

## 7. ETAPAS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>ETAPAS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
--	---



## 8. PROCEDIMIENTO

El programa de evaluación de desempeño seguirá el siguiente procedimiento:

- 8.1. La gerencia deberá informar a cada trabajador sobre el programa de evaluación a implementarse, así como la modalidad en la que va a ser evaluado y que se va a medir, tomando en cuenta los perfiles de cargo de cada persona, para que de esta manera el trabajador conozca los aspectos que son valorados como indispensables para la empresa y direcciones sus esfuerzos al logro de los objetivos.
- 8.2. El proceso de evaluación debe involucrar la recolección de información a través del tiempo por medio del trabajador con el fin de evitar errores de percepción que afecten el resultado de la evaluación de desempeño.
- 8.3. Se iniciará la evaluación de desempeño, con los puntos 1 y 2, en los que se busca medir las competencias y los objetivos por cargo. Esta actividad estará a cargo de la gerencia y un evaluador externo el cual será una persona que conforme la junta general de accionistas, con la finalidad de evitar sesgos en la evaluación. En el caso de la evaluación a la gerencia, lo realizará la junta general de accionistas sobre la base de la gestión realizada y los resultados obtenidos por la empresa.

Las competencias evaluadas se circunscriben al diccionario de destrezas desarrollado para la compañía.

Dichas competencias evalúan en 3 grados de cumplimiento, que son:

- GRADO A: el comportamiento es indispensable para realizar su trabajo, facilita su gestión y la consecución de objetivos definidos.
- GRADO B: el comportamiento facilita su gestión y consecución de objetivos definidos. El comportamiento se presenta en un buen nivel, el mismo que deberá desarrollarse para fortalecerlo.

- GRADO C: el comportamiento facilitaría su gestión, actualmente no demuestra el comportamiento deseado, deberá reforzarse o desarrollarse. Existe la posibilidad que este nivel dificulte la realización del trabajo o provoque demoras en su ejecución.

En esta evaluación preliminar, cada aspecto tiene una representación en porcentaje para su calificación que se distribuye de la siguiente manera:

- Evaluación de competencias (20%)
- Evaluación de cumplimiento de las actividades (60%)
- Preguntas de retroalimentación (20%)

Además, en la evaluación constan otras preguntas encaminadas a determinar los aspectos del contexto que pueden influir en su desempeño las cuales no tiene una equivalencia en calificación.

La valoración para los tres grados inmersos en cada competencia se desagrega de la siguiente manera:

COMPETENCIAS					
GRADO A		GRADO B		GRADO C	
Puntuación	Porcentaje	Puntuación	Porcentaje	Puntuación	Porcentaje
8 - 9	88,9 - 100	5 - 7	55,5 - 77,8	1 - 4	11,1 - 44,4

Así, el sistema de calificación de la evaluación total está definido de la siguiente manera:

- Excelente (100% - 85%): Su desempeño en el cargo lo realiza de manera excepcional superando las expectativas.
- Muy bueno (84% - 70%): Su desempeño en el cargo lo realiza de forma adecuada, de acuerdo a lo esperado.
- Insatisfactorio (69% - 40%): Presenta frecuentemente dificultades en el desempeño del cargo.
- Deficiente (39% - 0%): No cumple con las especificaciones que requiere el cargo.

- 8.4. Seguido a los puntos anteriores, el empleado/a procederá a realizar la parte 3 de la evaluación de desempeño.
- 8.5. Luego de llenar el formato de evaluación se realiza una entrevista de retroalimentación entre las partes, en la cual el empleado/a podrá manifestar su acuerdo o desacuerdo y generarse compromisos de su parte y acciones de mejora por parte de la empresa de ser el caso.
- 8.6. Se realizará la calificación o valoración específica de cada evaluación de desempeño para obtener el resultado final de la misma.
- 8.7. Finalmente, la evaluación de desempeño deberá ser firmada tanto por el evaluador y por la persona evaluada, como constancia de su aceptación o conformidad.
- 8.8. Los resultados de la evaluación del desempeño se evidencian en un informe, en el cual se define aquellos aspectos que pueden ser mejorados a través de un proceso de capacitación, aquellos que pueden solventarse con entrenamiento o tutoría y aquellos que dependerán de la gestión de la gerencia.
- 8.9. Con el informe de las evaluaciones, se puede desarrollar un plan de mejora y a su vez el seguimiento del plan para verificar su cumplimiento.

## 9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
--------------------------------	--

1. DATOS DEL EMPLEADO	
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Período a evaluar:</b>	

2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.
<b>GRADO A:</b> alto, cumple con las especificaciones que requiere la competencia. (3 PTS.) <b>GRADO B:</b> bueno, cumple medianamente las especificaciones que requiere la competencia. (2 PTS.) <b>GRADO C:</b> grado mínimo requerido o no cumple con las especificaciones que requiere la competencia. (1 PTO.)

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
------------------------------

PROACTIVIDAD	GRADO A	GRADO B	GRADO C
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en proyectos gestionados por la empresa.			
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.			
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.			



<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.			
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.			
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.			

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.			
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.			
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.			

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.			
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.			
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.			

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.			
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.			
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.			

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.			
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.			
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.			

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.			
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.			
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.			

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.			
b. En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas y desventajas comunes para ambas partes.			
c. Busca armarse de argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.			

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.			
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.			
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.			

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.			
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.			
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.			

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin la supervisión constante de una persona.			
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.			
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.			

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.			
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.			
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.			

Introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias.

---



---



---



---



---



---

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)

Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.

La escala de calificación se rige a lo siguiente:

- A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)
- B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)
- C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)
- D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)

GERENTE GENERAL	A	B	C	D
a. Ejecutar el plan de negocios estipulado por la Junta General de Accionistas presentando resultados cada 3 meses.				
b. Compartir información útil a los empleados y a la junta de accionistas, realizando retroalimentación constante con el fin de gestionar cambios				
c. Negociar y resolver contratos que aporten al crecimiento de la organización y a su equipo de trabajo, administrando los recursos de la compañía según lo acordado en el presupuesto mensual.				
d. Motivar y retroalimentar a sus colaboradores, delegando actividades tomando en cuenta su cargo.				
e. Realizar reuniones semanales con sus colaboradores.				
f. Administrar las cuentas bancarias y asumir la responsabilidad de las mismas en las juntas de accionistas.				
g. Generar iniciativas para la adaptabilidad de la organización frente al cambio, tomando en cuenta planes de contingencia, mediante la verificación de los estados financieros cada mes.				
h. Atender alteraciones y conflictos con los grupos de interés.				
i. Representar a la compañía en trámites legales.				

<b>ASISTENTE CONTABLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Elaborar 4 estados financieros al mes según lo estipula las NIIF'S, con sus respectivos anexos y presentarlos a la gerencia.				
b. Elaborar planillas de retención de impuestos y trámites en el SRI, tomando en cuenta las leyes tributarias vigentes en los plazos estipulados para la compañía.				
c. Realizar asientos en las respectivas cuentas contables diariamente.				
d. Elaborar informes de los ingresos y gastos de la compañía cada semana y presentarlo a la gerencia.				
e. Realizar conciliaciones bancarias y presentarlas a la gerencia.				
f. Elaborar un informe con información importante para la gerencia cada mes.				

<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Cumplir con la meta de ventas asignada en el mes.				
b. Elaborar arqueo de caja al finalizar el día y presentarlo a la gerencia.				
c. Captar y retener clientes en su gestión diaria, asesorando a los clientes ya sea por vía telefónica, vía internet o front desk.				
d. Gestionar llamadas telefónicas a los clientes diariamente cumpliendo el porcentaje diario asignado.				
e. Direcccionar a los clientes al proveedor de servicio al cliente.				
f. Llevar un control de las ventas realizadas mediante una base de datos.				
g. Presentar un informe de su gestión al finalizar el mes				
h. Asistir a los briefings semanales.				

<b>MENSAJERO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Distribuir diariamente la correspondencia a las distintas áreas de la compañía llevando un control diario de documentos entregados con hora y fecha de recepción.				
b. Distribuir los productos a los clientes en los tiempos estipulados				
c. Elaborar diariamente un resumen en donde consten registros de entrega de productos a los clientes				
d. Realizar trámites varios, cuando se le solicita.				
e. Realizar operaciones bancarias cuando la gerencia lo solicita.				
f. Gestionar el pago de servicios básicos cada mes.				
g. Apoyar al área contable, cuando se le solicita.				

Introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades

---



---



---



---



---



---

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

**1:** Siempre

**2:** Muy frecuente

**3:** Rara vez

**4:** Nunca

Tiene predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4
Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Trabaja bien bajo presión	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación adecuada con sus compañeros	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y jefe	1	2	3	4

Introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera

---



---



---



---



---



---


## 5. PREGUNTAS VARIAS

Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas	1	2	3	4
Mantiene buena relación con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

## 10. ANEXOS

A continuación, se encuentra adjunto la evaluación de desempeño completa de uno de los empleados de TIL S.A., como ejemplo para futuras evaluaciones.

- APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Diego Fernando Velasco Maldonado
<b>Puesto:</b>	Gerente General
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)</b>
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.

**GRADO A:** alto, cumple con las especificaciones que requiere la competencia. (3 PTS.)

**GRADO B:** bueno, cumple medianamente las especificaciones que requiere la competencia. (2 PTS.)

**GRADO C:** grado mínimo requerido o no cumple con las especificaciones que requiere la competencia. (1 PTO.)

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>			
<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Actúa para cumplir sus metas adelantándose a los hechos, tomando la iniciativa en proyectos gestionados por la empresa.	X		
b. Busca nuevas oportunidades, utiliza nuevas forma de realizar su trabajo ajustándose a los parámetros de la empresa.	X		
c. Planifica las actividades con anticipación para que el cumplimiento de los objetivos no se afecte.	X		



<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Planifica las actividades a desarrollar y realiza estimaciones sobre los posibles resultados con el fin de incrementar su eficacia y la satisfacción de los clientes.	X		
b. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar acciones a tiempo.	X		
c. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	X		

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Fomenta el intercambio de información y experiencias, mediante charlas o reuniones de equipo para apoyar el desempeño de la compañía.		X	
b. Desarrolla el espíritu de equipo, realizando actividades ajenas al trabajo, como juegos de integración y comunicación entre los colaboradores.	X		
c. Apoya las decisiones de su equipo, tomando en cuenta las ideas y experiencias de sus miembros como factores de mejora.	X		

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>LIDERAZGO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Inspira con su ejemplo a realizar sus actividades y funciones con responsabilidad, ética y perseverancia.		X	
b. Motiva al grupo de trabajo y brinda retroalimentación para el logro de objetivos organizacionales mediante reuniones o capacitación constante.		X	
c. Enseña a su gente y crea oportunidades para que todos aporten en la consecución de objetivos.		X	

<b>EMPOWERMENT</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Delega funciones a sus colaboradores en base a sus capacidades, alentándolos a lograr resultados.	X		
b. Comparte las tareas administrativas y otorga ideas para mejorar la estrategia de negocio.		X	
c. Faculta a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades.		X	

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses de la organización sin perjudicar al cliente.	X		
b. En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas y desventajas comunes para ambas partes.		X	
c. Busca armarse de argumentos sólidos para enfrentar a la contraparte con seguridad, es perseverante.	X		

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Identifica el problema y define los criterios para seleccionar la mejor alternativa.	X		
b. Desarrolla varias alternativas que podrían solucionar el problema.	X		
c. Evalúa las diferentes alternativas considerando no solo el beneficio para la empresa sino para el equipo.		X	

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Organiza su trabajo de manera que no se afecta el cumplimiento de objetivos ni sobrepasa los plazos establecidos.	X		
b. Utiliza diferentes métodos de trabajo para la realización de sus actividades.	X		
c. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	X		

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Recolecta información del entorno en el cual se desenvuelve con el fin de aprovechar los recursos antes de tomar decisiones.	X		
b. Programa estrategias ya formuladas analizando a detalle el funcionamiento de las mismas.	X		
c. Evalúa los procesos en los que está involucrado y genera estrategias de cambio y mejora.	X		

<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Cumple sus objetivos sin la supervisión constante de una persona.	X		
b. Resuelve problemas por sí solo, utilizando información fiable.	X		
c. Toma decisiones y cambia métodos de trabajo con el fin de mejorar su rendimiento y alcanzar las metas cumpliendo siempre con las normas establecidas por la organización.	X		

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.	X		
b. Responde a la demanda de los clientes brindándoles más allá de lo esperado por el cliente.	X		
c. Es paciente y tolerante con clientes internos y externos aún en situaciones complejas y monitorea su nivel de satisfacción con preguntas frecuente hasta lograr su satisfacción.		X	

<b>PERSUASIÓN</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO B</b>	<b>GRADO C</b>
a. Establece expectativas y necesidades de compra en los clientes por medio de argumentos coherentes basado en los productos que ofrece la compañía.		X	
b. Habla afirmativamente para captar la atención de los clientes y convencerlos de lo que está exponiendo.	X		
c. Proporciona información detallada con seguridad, con el fin de captar nuevos clientes.	X		

Introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y sus competencias

Falta de interés por los empleados

---



---



---



---



---



---

<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)</b>
<p>Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.</p> <p>La escala de calificación se rige a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)</li> <li>• B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)</li> <li>• C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)</li> <li>• D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)</li> </ul>

<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
a. Ejecutar el plan de negocios estipulado por la Junta General de Accionistas presentando resultados cada 3 meses.	X			
b. Compartir información útil a los empleados y a la junta de accionistas, realizando retroalimentación constante con el fin de gestionar cambios.	X			
c. Negociar y resolver contratos que aporten al crecimiento de la organización y a su equipo de trabajo, administrando los recursos de la compañía según lo acordado en el presupuesto mensual.	X			

<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
d. Motivar y retroalimentar a sus colaboradores, delegando actividades tomando en cuenta su cargo.			X	
e. Realizar reuniones semanales con sus colaboradores.			X	
f. Administrar las cuentas bancarias y asumir la responsabilidad de las mismas en las juntas de accionistas.	X			
g. Generar iniciativas para la adaptabilidad de la organización frente al cambio, tomando en cuenta planes de contingencia, mediante la verificación de los estados financieros cada mes.	X			
h. Atender alteraciones y conflictos con los grupos de interés.	X			
i. Representar a la compañía en trámites legales.	X			

Introduzca comentarios adicionales acerca del empleado y el cumplimiento de sus actividades

---



---



---



---



---



---

#### 4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN (20%)

De acuerdo a lo mencionado a continuación, seleccione lo que más se asemeja a la realidad tomando en cuenta lo siguiente:

**1:** Siempre

**2:** Muy frecuente

**3:** Rara vez

**4:** Nunca

Tiene predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1	2	3	4
Está dispuesto a corregir sus errores	1	2	3	4
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos	1	2	3	4
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4

Requiere poca supervisión	1	2	3	4
Trabaja bien bajo presión	1	2	3	4
Asiste con puntualidad a su trabajo, reuniones o citas	1	2	3	4
Cumple con las fechas de entrega de informes, etc.	1	2	3	4
Tiene una relación adecuada con sus compañeros	1	2	3	4
Hace preguntas para reforzar lo aprendido	1	2	3	4
Escucha y considera otras opiniones al momento de realizar su trabajo	1	2	3	4
Comunica sus inquietudes o sugerencias a la gerencia	1	2	3	4
Muestra interés en el desempeño de sus funciones	1	2	3	4
Se relaciona y coopera con su equipo de trabajo	1	2	3	4
Respeto a sus compañeros y jefe	1	2	3	4
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de forma espontánea	1	2	3	4
Presenta una actitud positiva frente a los problemas	1	2	3	4

Introduzca comentarios adicionales o sugerencias que le ayuden a desempeñar su trabajo de mejor manera

---



---



---



---



---




---

## 5. PREGUNTAS VARIAS

Mantiene buena relación con sus clientes y con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
Las funciones a desempeñar le han sido comunicadas con claridad	1	2	3	4
Tiene el apoyo suficiente por parte de la organización para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4
Se siente libre de expresar sus opiniones e ideas	1	2	3	4
Las instalaciones son apropiadas para facilitar su trabajo	1	2	3	4
Tiene los equipos de trabajo necesarios para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4

- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GERENTE GENERAL	

1. DATOS DEL EMPLEADO	
Nombre del empleado:	Diego Fernando Velasco Maldonado
Puesto:	Gerente General
Fecha:	01 Junio 2016
Período a evaluar:	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

2. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (20%)
Califique cada una de las competencias según sea el comportamiento evidenciado por el/la empleado/a, que más se acerque a la realidad o que mejor lo describa.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES					
COMPETENCIA	A	B	C	TOTAL	%
1. Proactividad	3	3	3	9	100
2. Orientación a resultados	3	3	3	9	100
3. Trabajo en equipo	2	3	3	8	88.9
TOTAL				26	96.29

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO
-------------------------------------

COMPETENCIA	A	B	C	TOTAL	%
1. Liderazgo	2	2	2	6	66.7
2. Empowerment	3	2	2	7	77.8
3. Negociación	3	2	3	8	88.9
4. Pensamiento estratégico	3	3	3	9	100
5. Resolución de problemas	3	3	2	8	88.9
TOTAL				38	84.44
TOTAL COMPETENCIAS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICAS				64	17.78 %
OTRAS COMPETENCIAS					

COMPETENCIA	A	B	C	TOTAL	%
1. Capacidad de planificación y organización	3	3	3	9	100
2. Independencia	3	3	3	9	100
3. Orientación al cliente	3	3	2	8	88.9
4. Persuasión	2	3	3	8	88.9
<b>TOTAL</b>				<b>34</b>	<b>94.44 %</b>

### 3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES (60%)

Califique cada una de las actividades según el grado de cumplimiento de las mismas.

La escala de calificación se rige a lo siguiente:

- A: Siempre mantiene el comportamiento deseado. (4 PTS.)
- B: Frecuentemente mantiene el comportamiento deseado. (3 PTS.)
- C: Rara vez mantiene el comportamiento deseado. (2 PTS.)
- D: Nunca mantiene el comportamiento deseado. (1 PTO.)

ACTIVIDAD	Puntuación	%
Actividad a	4	100
Actividad b	4	100
Actividad c	4	100
Actividad d	2	50
Actividad e	2	50
Actividad f	4	100
Actividad g	4	100
Actividad h	4	100
Actividad i	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>53.33 %</b>


### 4. PREGUNTAS PARA EL EVALUADO (20%)

SIEMPRE	MUY FRECUENTE	RARA VEZ	NUNCA
16	1	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>18.82</b>	

**PUNTUACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN: 89.93%**

- ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	

<b>1. DATOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Nombre del empleado:</b>	Diego Fernando Velasco Maldonado
<b>Puesto:</b>	Gerente General
<b>Fecha:</b>	01 Junio 2016
<b>Período a evaluar:</b>	01 Junio 2015 – 01 Junio 2016

<b>2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias requeridas por el puesto</b>		<b>Resultados obtenidos por el empleado</b>	
<b>Competencias Institucionales</b>		<b>Competencias Institucionales</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Nivel</b>
Proactividad	A	Proactividad	A
Orientación a resultados	A	Orientación a resultados	A
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	A
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Competencias Específicas</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	A	Liderazgo	B
Empowerment	A	Empowerment	B
Negociación	A	Negociación	A
Pensamiento estratégico	A	Pensamiento estratégico	A
Resolución de problemas	A	Resolución de problemas	A

<b>Otras competencias</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Nivel</b>
Capacidad de planificación y organización	A
Independencia	A
Orientación al cliente	A
Persuasión	A


<b>3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DESEADOS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
---

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>%</b>
Actividad a	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad b	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad c	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad d	Rara vez mantiene el comportamiento deseado	50
Actividad e	Rara vez mantiene el comportamiento deseado	50
Actividad f	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad g	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad h	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100
Actividad i	Siempre mantiene el comportamiento deseado	100

#### **4. PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN**

1. El empleado tiene la predisposición para adquirir conocimientos, mejorar sus habilidades y corregir sus errores, su actitud frente a los problemas es positiva, tiene un buen manejo de los procedimientos y políticas de la compañía, cumple con los objetivos.

2. No siempre escucha la opinión de los colaboradores para la resolución de problemas o para la formulación de estrategias.

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Programa de capacitación</b>	<b>Código: GTH - 18</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

El programa de capacitación es una herramienta que proporciona una estructura definida y garantiza la viabilidad del plan de capacitación, orientado a fortalecer los conocimientos necesarios en diferentes temas, así como el desarrollo de destrezas, con la finalidad de crear un equipo de trabajo consolidado, capaz de ejecutar su cargo de manera correcta para que contribuya a la efectividad de la organización.

Dicho programa cuenta con un instrumento conocido como formulario de detección de necesidades de capacitación (DNC), el cual permite conocer los temas específicos en los cuales la gerencia debe poner énfasis, para que su personal se instruya y logre desempeñar su cargo de acuerdo a lo requerido por TIL S.A.

## 1. INTRODUCCIÓN

TIL S.A. no cuenta por el momento con una herramienta que le permita detectar las necesidades que tiene su personal por adquirir conocimientos y/o destrezas o habilidades, como tampoco tiene un programa que le ayude a hacer seguimiento de los temas por capacitar para que se lleven a cabo y sean medidos para corroborar su utilidad dentro de la organización.

La información que permite realizar el programa de capacitación ha sido recolectada de las siguientes fuentes:

- Entrevista
- Encuestas de satisfacción a los clientes
- Evaluación de desempeño
- Formulario de detección de necesidades de capacitación

Tomando en cuenta la información antes mencionada, se elabora el plan de capacitación en el cual consta el número de empleados que serán capacitados, el cargo que ocupan, el tema a capacitar, el objetivo de la capacitación, el resultado a obtener después de la capacitación, el presupuesto asignado, y el cronograma respectivo.

## 2. OBJETIVO

Preparar a los empleados de TIL S.A. para la ejecución de las actividades en su cargo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo personal y profesional.

## 3. JUSTIFICACIÓN

La utilización adecuada del programa de capacitación permitirá:

- Mejorar la interacción de los colaboradores conjuntamente con la gerencia, lo cual favorece el mejoramiento del servicio ofrecido.
- Adquirir los conocimientos, y/o destrezas o habilidades necesarias que requiere la compañía para alcanzar sus objetivos a través del desarrollo de competencias de sus colaboradores.
- Mantener actualizado al personal en temas de interés para que se vean involucrados con su cargo y con el funcionamiento de la organización.
- Estimular a los empleados a mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos que contribuyan a su desarrollo personal como laboral.

## 4. ALCANCE

El presente programa contempla las necesidades evidenciadas en este trabajo de disertación de los cargos tanto directivos como administrativos que constan dentro de la estructura de la empresa TIL S.A., con perspectiva a ser cubiertas dentro del próximo año.

## 5. POLÍTICAS

- Todo el personal deberá formar parte del plan de capacitación, tomando en cuenta el proceso al que pertenece y basado en el análisis DNC respectivo.
- El responsable de la ejecución del plan de capacitación está a cargo de la gerencia junto a la asistente contable, quien será un apoyo al programa mientras no exista personal propio de recursos humanos.
- El plan de capacitación deberá realizarse de acuerdo a las necesidades de la organización en temas de actualización que TIL S.A. crea conveniente para sustentar su crecimiento y desarrollo organizacional.
- La gerencia podrá realizar cambios en el procedimiento del plan de capacitación cuando considere indispensable por giro del negocio, ampliación de la gama de productos o servicios o definición de objetivos estratégicos.

## 6. GLOSARIO

### **CAPACITACIÓN**

Proceso continuo de enseñanza a una persona o grupo de personas sobre un tema en específico.

### **CRONOGRAMA**

Representación ordenada en la que se reflejan actividades a realizar en un cierto tiempo.

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Proceso en el cual se busca conocer los aspectos en los cuales una persona o grupo de personas necesitan adquirir conocimiento, reforzar los aprendidos o fortalecer sus destrezas o habilidades, acorde al cargo a desempeñar o perfil definido.

### **ENCUESTA**

Serie de preguntas que se realizan a un grupo determinado con un fin específico.

**ENTREVISTA**

Reunión entre dos o más personas en la cual surge un intercambio de ideas, cuyo objetivo es indagar información y proporcionar retroalimentación, de ser necesario.

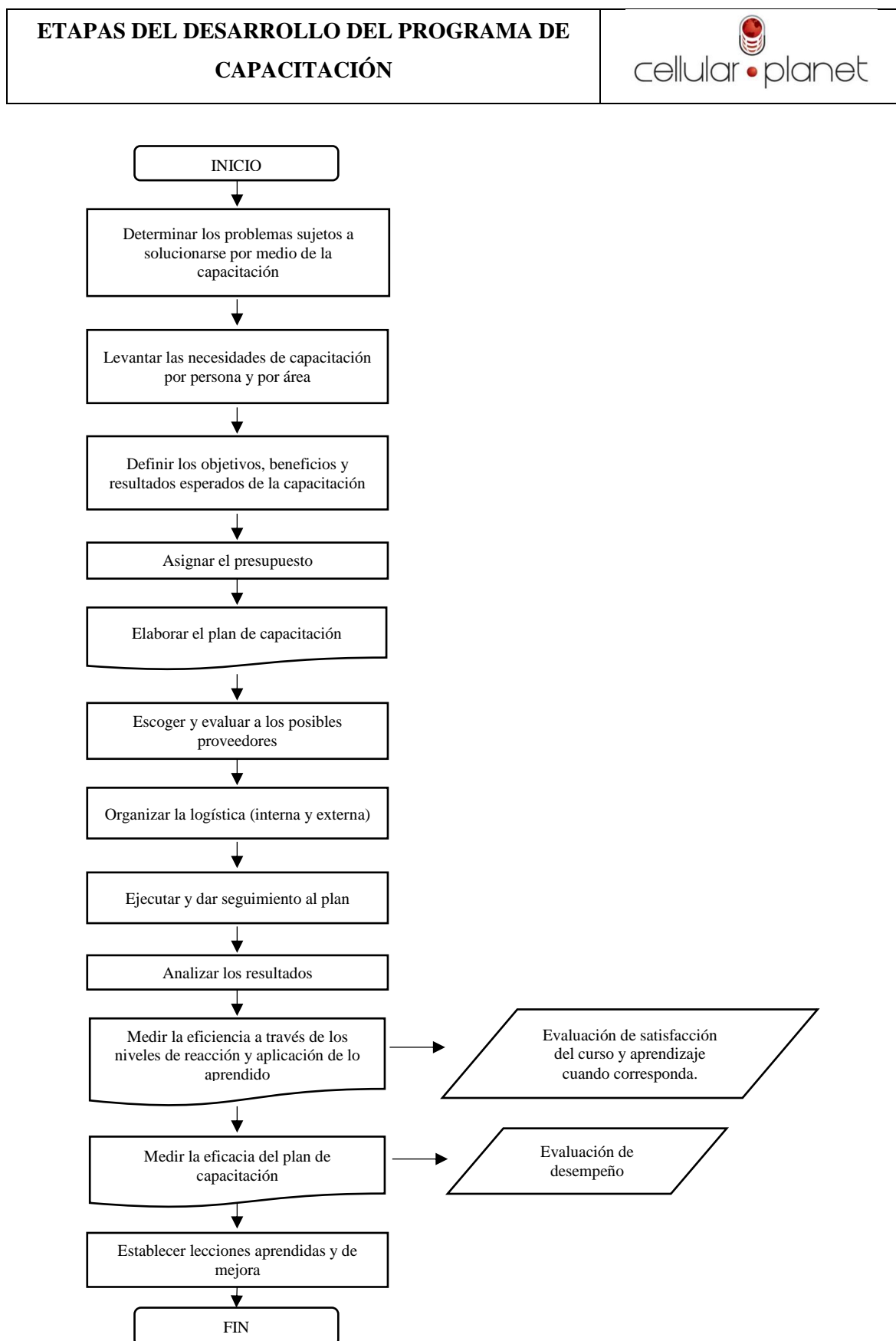
**PLAN**

Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una o varias acciones encaminadas a alcanzar un objetivo.

**PRESUPUESTO**

Plan orientado a prever, proyectar o estimar el gasto, en el cual se ven involucrados recursos de la empresa y cuyo objetivo es cumplir con una meta prefijada.

## 7. ETAPAS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



## 8. PROCEDIMIENTO

El programa de capacitación seguirá el siguiente procedimiento:

- Determinar todos los problemas que pueden ser solucionados mediante la capacitación a través de la herramienta FODA.
- Sintetizar la información recopilada por las diferentes herramientas que son; la entrevista, la encuesta de satisfacción al cliente, la evaluación de desempeño y el formulario de detección de necesidades de capacitación.
- Validar las necesidades encontradas con el gerente considerando las prioridades de acuerdo a los objetivos organizacionales y al presupuesto, por persona y por área.
- Definir los objetivos, beneficios y resultados esperados de la capacitación que obtendrán la compañía y los empleados.
- Asignar el presupuesto de la capacitación por medio de una reunión de la gerencia y la junta general de accionistas.
- Elaborar el plan de capacitación en el cual debe constar el nombre de las personas involucradas, el cargo, el tema a capacitar, el objetivo de la capacitación, el presupuesto y el cronograma.
- Escoger y evaluar a los posibles proveedores por medio de la gerencia.
- Organizar la logística (interna y externa). El responsable de la organización de dicho plan estará a cargo de la asistente contable, ya que la empresa no posee una persona de recursos humanos que ayude en el programa.
- Ejecutar y dar seguimiento al plan de capacitación antes, durante y después de su realización.




- Analizar los resultados obtenidos con los resultados esperados de la capacitación.
- Medir la efectividad de la capacitación, tomando en cuenta el nivel de satisfacción del personal mediante la aplicación del formato de satisfacción de la capacitación, diseñado para el efecto, parte integrante de este programa.
- Medir la eficacia mediante la evaluación de desempeño.
- Por cuanto la empresa no cuenta con una persona que se encargue del área de talento humano, se tiene una limitación para poder medir la eficacia de la capacitación, por lo que se sugiere aplicar la evaluación de desempeño, lo que ayudará a verificar si la capacitación tuvo el resultado esperado y en qué medida en el mejoramiento del desempeño del empleado frente a su cargo.

## 9. ANEXOS


A continuación se adjunta el plan de capacitación propuesto para la compañía TIL S.A. con los temas que la gerencia ha considerado más importantes para mejorar el desempeño de los empleados. Adicionalmente, se encuentra el formato de evaluación de satisfacción de la capacitación, que ayuda a conocer el criterio de los empleados capacitados referente a los cursos dictados.

• PLAN DE CAPACITACIÓN

TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.																											
Plan de capacitación 2016 -2017													Código: GTH-18 Versión: 01 Fecha:														
No.	Apellidos y nombres del colaborador	Cargo	Tema	Objetivo	Resultado a obtener	Carga Horaria	Tipo de capacitación	Presupuesto					Cronograma														
								Transporte	Alimentación	Proveedor	Insumos	Total	oct-16	Nov-16	dic-16	#####	feb-17	Mar-17	abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	
3	-	Todos los cargos	Marco estratégico de la organización	Dar a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la compañía TIL S.A. a cada uno de los trabajadores.	Generar compromiso por parte de los trabajadores con la finalidad de que aporten al desarrollo de la organización, velando por el cumplimiento del marco estratégico.	8 horas	Interno	N/A	N/A	Gerente General	N/A	N/A															
4	-	Todos los cargos	Instructivo para el manejo del sistema implantado en la organización	Enseñar a cada uno de los trabajadores de la organización el funcionamiento del sistema implantado y las funciones a desarrollar dentro del mismo según los cargos.	Eliminar errores por mal manejo del sistema dentro de la organización, optimizar el tiempo, mejorar el servicio ofrecido.	8 horas	Externo	N/A	N/A	SAFI	N/A	N/A															
9	-	Gerente General	Administración de recursos humanos por competencias	Conocer la importancia del factor humano en la organización y como el desarrollo de las competencias influye en los resultados.	Formar un líder con criterio y visión humanista, capaz de dirigir y gestionar el talento humano de la organización, promoviendo los valores institucionales, el enfoque en la tecnología y el desarrollo de las competencias.	40 horas	Externo	N/A	\$ 40	Por definir	N/A	\$ 350															
1	-	Nivel Directivo	Desarrollo de habilidades gerenciales	Desarrollar las habilidades y destrezas del equipo gerencial en un plazo de un año desde la aplicación del curso.	Aumentar la autoconfianza del equipo gerencial, reducir el estrés laboral, direccionar al personal directivo para manejar el tiempo de manera eficaz, delegar tareas y mantener motivados a los trabajadores.	15 horas	Externo	\$ 30	\$ 30	Por definir	\$ 30	\$ 600															
8	-	Ejecutivo de ventas	Técnicas efectivas de negociación y ventas	Conocer las diferentes técnicas de negociación y aspectos a tomar en cuenta al momento de dirigirse al cliente ya sea para realizar una venta, conseguir nuevos clientes o retener los ya existentes.	Influir en la conducta de otros para lograr mayores ventas, ahorrar tiempo y dinero en el proceso de comercialización de productos.	64 horas	Externo	N/A	N/A	Por definir	N/A	\$ 650															
2	-	Todos los cargos	Comunicación efectiva	Mejorar las técnicas de comunicación que permitan el diálogo entre los miembros del equipo de trabajo, logrando atender las necesidades de los clientes externos e internos de manera más eficaz, dentro de un plazo de 6 meses.	Romper la brecha existente entre jefe y colaborador, logrando que la comunicación sea un pilar en el desarrollo de estrategias, ideas, planes de mejoramiento en la compañía, entre otros, y a la vez mejorar la relación laboral que mantienen los colaboradores para no afectar a los clientes externos.	20 horas	Externo	N/A	\$ 150	Por definir	N/A	\$ 800															
5	-	Todos los cargos	Excel para profesionales	Comprender la importancia de la aplicabilidad de la herramienta en su trabajo diario y mejorar la operatividad.	Simplificar el trabajo de los colaboradores, mejorar la presentación de informes, mejorar el almacenamiento de información importante para asegurar la confiabilidad de los datos.	30 horas	Externo	N/A	N/A	Por definir	\$ 120	\$ 850															
7	-	Ejecutivo de ventas	Resolución y manejo de conflictos	Dar a conocer los elementos, variables, situaciones que pueden ocasionar conflictos dentro de una organización y aprender a tratarlos con profesionalismo.	Identificar, conocer, y aprender a manejar los factores que ocasionan conflictos dentro de una organización y con los distintos grupos de interés, con el fin de evitar problemas innecesarios.	8 horas	Externo	N/A	\$ 40	Por definir	N/A	\$ 450															
6	-	Todos los cargos	Team Building	Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación entre los miembros.	Integrar al equipo de trabajo, mantener motivado al personal de la organización, impartir el espíritu de compañerismo e innovación, mejorar la productividad.	8 horas	Externo	\$ 50	\$ 60	Por definir	\$ 120	\$ 1.200															
NOTA: no se incluyen los nombres de los participantes para mantener la confidencialidad.																											

NOTA: no se incluyen los nombres de los participantes para mantener la confidencialidad.

• **FORMATO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

<b>TECNOLOGÍAS INTERNACIONALES TIL S.A.</b>	
<b>Evaluación de la efectividad del evento</b>	<b>Código: GTH-18</b> <b>Versión: 01</b> <b>Fecha:</b>

FECHA INICIO DEL EVENTO:	Año	Mes	Día	FECHA DE FIN DEL EVENTO:	Año	Mes	Día
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Procesos participantes: \_\_\_\_\_

Nombre del evento: \_\_\_\_\_

Instructor(es): \_\_\_\_\_

Lugar del evento: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Con el propósito de valorar el evento en el cual has participado y poder optimizar las actividades de capacitación que se vayan organizando a futuro, agradecemos que respondas en forma completa y sincera cada uno de los siguientes aspectos, para que sean reflejo de las impresiones formadas respecto a los temas tratados en la capacitación dictada. **RECUERDA** que 1 es el indicador inferior y 4 el superior.

**I CONTENIDO**

- 1 Cumplimiento de los temas en relación al programa establecido
- 2 Coherencia entre los temas, expectativas, intereses y/o necesidades del participante
- 3 Cobertura de los objetivos planteados
- 4 Asignación del tiempo a cada tema
- 5 Organización de los temas tratados
- 6 Profundidad en el tratamiento del/los tema(s)
- 7 Contribución para mejorar el desempeño (conocimientos, habilidades)
- 8 Aplicación de los contenidos en el trabajo y/o en la vida personal


**Tabla de Evaluación**

Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1
No aplica	N/A

**II COMPETENCIA DEL INSTRUCTOR**

- 1 Dominio del/los temas
- 2 Habilidad para despertar y mantener el interés
- 3 Capacidad para motivar la participación
- 4 Claridad del lenguaje oral ((lenguaje, tono de voz, ritmo de exposición, ademanes)
- 5 Utilización de metodologías y técnicas para comunicar (anécdotas, analogías, etc.)
- 6 Capacidad para manejar las opiniones de los participantes
- 7 Retroalimentación y solución a inquietudes de los participantes
- 8 Relación con los participantes


**III MATERIAL DE APOYO**

- 1 Eficacia del material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas)
- 2 Practicidad del material de apoyo para trabajar los temas u objetivos a alcanzar
- 3 Coherencia y utilidad de la bibliografía (relacionada, actualizada)


**IV LOGÍSTICA**

- 1 Percepción sobre los servicios de alimentación
- 2 Distribución del espacio y ambientación
- 3 Calidad de las aulas y equipos


**IV COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

1 Escriba tres ideas o conceptos que usted haya aprendido en esta actividad y considere importantes

---

---

---

2 ¿Qué temas le gustaría que se tome en cuenta para futuras capacitaciones?

---

---

---

3 ¿Qué aspectos sugeriría usted para mejorar la capacitación?

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**